

**T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE
LİSE MÜDÜRLERİNİN ETKİLEME BECERİLERİ**

YÜKSEKLİSANS TEZİ

Pınar AĞIN ÖNAL

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL**

İstanbul, 2011

ÖNSÖZ

Günümüz kurumsal anlayışın da bir gerekliliği olan çağdaş yönelimler doğaldır ki yöneticilikte de bir gerekliliktir. Bu alan bir eğitimse eğer amaca ulaşmada organizasyonda kalite oluşumunun ortaya çıkması önemlidir. Burada yönetim beklentileri karşılama sürecinde kilit aşamadır. Ve yönetim özellikle de yönetici çağın gerektirdiği bilgi, donanım ve yeterliliğe sahip olmalı, uygulamada da bu donanımını etkin bir şekilde gerçekleştirebilecek yeterlilikte olmalıdır. Bu çalışma, lise müdürlerinin etkililik düzeyleri özellikle öğretmenlerin kıdem yılları ve cinsiyetlerine bağlı olarak nasıl algılandıklarını saptamaya yardımcı olacaktır.

Lise müdürlerinin etkileme becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelendiği ve eğitim yönetimi alanına katkı sağlamayı amaçlayan bu araştırma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın kuramsal temelleri ve bu alanda yapılan çalışmalar ile araştırmanın problemi, amacı ve önemi tartışılmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde ise araştırmanın yöntemi bulunmaktadır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırmadan elde edilen bulgu ve yorumlar yer almaktadır. Araştırmanın son bölümünü ise araştırmanın sonuçları, tartışma ve öneriler oluşturmaktadır.

Çalışmamda her ne kadar uzakta olsa da uzaklığını hissettirmeyen danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ali Temel'e, bu alanda ufkumu açan ve kendisinden çok şey öğrendiğim saygıdeğer hocam Prof. Dr. Münevver Çetin'e, desteğinden dolayı Mersin Üniversitesi'nde görev yapan Prof. Dr. Adnan Erkuş ile çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu sürecin her anında yanımda olmasından dolayı sevgili eşim Gökhan'a teşekkürler...

Eylül, 2011

Pınar AĞIN ÖNAL

ÖZET

Bu araştırma resmi genel lise ve Anadolu lisesi öğretmenlerinin okul müdürlerinin etkileme davranışlarına ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Tarama modelinde olan araştırmanın evrenini Mersin İli merkez ilçeleri olan Akdeniz, Mezitli, Toroslar ve Yenişehir ilçelerinde görev yapan 1542 resmi genel lise ve Anadolu lisesi öğretmenleri oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini ise 100 kadın 122 erkek olmak üzere toplam 222 lise öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklemini oluşturan öğretmenlere Aydoğan (2008) tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri” çalışmasında da kullanmış olduğu ve altı boyuttan oluşan likert tipi anket kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında çözümlenmiştir. Resmi genel lise ve Anadolu lisesinde çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin tutum ölçeği alt boyutlarını oluşturan sorulara verdikleri yanıtların, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin tutum ölçeği alt boyutlarına ilişkin puanları ortalamalarının cinsiyet ve kıdem yılı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda genel lise ve Anadolu lisesi öğretmenlerinin cinsiyet ve kıdem yılı değişkenlerinin okul müdürlerinin etkileme becerilerine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmıştır. Öte yandan okul yöneticilerinin tutum ölçeği alt boyutları olan liderlik, rehberlik, iletişim, güdüleme, takım oluşturma, karar verme tutumları aralarında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, Etkileme, Güç Temelleri.

ABSTRACT

This study aims at determining the views of official general high school and Anatolian high school teachers on the influential behavior towards their headmasters. 1542 official high school and Anatolian high school teachers who officiate within Akdeniz, Mezitli, Toroslar and Yenisehir which are the central districts of Mersin city constitute the universe of the study on the research model. 222 high school teachers in total, composed with 100 women and 122 men, form the sample of the study. Six dimension constituted likert type questionnaire, having been used in the study of ‘ Influential Skills of Headmasters towards Teachers’ which was prepared by Aydogan (2008), was used for the teachers constituting the sample. Obtained datum were analysed in SPSS program. Official high school and the Anatolian high school teachers and school principals that make up the dimensions of the bottom of attitude scale responses to questions, the arithmetic means and standard deviations were calculated. School principals of participating teachers attitude scale scores for sub-dimensions of gender and seniority averages showing a significant difference according to the variables in order to determine the one-way analysis of variance (ANOVA) was used. Of research in the general high schools and Anatolian high school teachers' gender and seniority variables affect the ability of school managers concluded that the comments constitute a significant difference on. On the other hand, school administrators attitude scale sub-dimensions of leadership, guidance, communication, motivation, team building, decision-making positions has a positive significant relationship was found between them.

Keywords: School Manager, Influence, Power Basics.

İÇİNDEKİLER

| | |
|-----------------------|-----|
| ÖNSÖZ..... | i |
| ÖZET..... | ii |
| ABSTRACT..... | iii |
| İÇİNDEKİLER..... | iv |
| TABLolar LİSTESİ..... | vii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | x |

BÖLÜM I

| | |
|------------|---|
| GİRİŞ..... | 1 |
|------------|---|

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

| | |
|---|----|
| 1.1. Okul..... | 2 |
| 1.1.1. Okulun Tanımı | 2 |
| 1.1.2. Öğretmenler | 2 |
| 1.1.3. Okul Müdürleri..... | 3 |
| 1.2. Yöneticilik- Liderlik İlişkisi..... | 5 |
| 1.3. Okul Müdürlerinin Sahip Olmaları Gereken Yöneticilik Becerileri..... | 6 |
| 1.3.1. İletişim..... | 8 |
| 1.3.1.1. İletişim Türleri..... | 11 |
| 1.3.1.2. İletişimin Unsurları..... | 11 |
| 1.3.2. Karar Verme Becerileri..... | 12 |
| 1.3.2.1. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler..... | 13 |
| 1.3.3. Okul Müdürlerinin Takım Oluşturma Davranışları..... | 13 |
| 1.3.4. Okul Müdürlerinin Rehberlik Davranışları..... | 15 |
| 1.3.5. Okul Müdürlerinin Güdöleme Tutumları..... | 16 |

| | |
|--|----|
| 1.4. Etkileme Süreci..... | 17 |
| 1.5. Okul Müdürlerinin Etkileme Davranışları..... | 18 |
| 1.6. Okul Müdürlerinin Etkileme Gücünü Kullanabilme Yeterliliği..... | 19 |
| 1.6.1. Yönetsel Güç Kaynakları ve Temelleri..... | 20 |
| 1.7. Problem..... | 24 |
| 1.8. Araştırmanın Amacı..... | 27 |
| 1.9. Araştırmanın Önemi..... | 28 |
| 1.10. Araştırmanın Varsayımları..... | 28 |
| 1.11. Araştırmanın Sınırlılıkları..... | 28 |
| 1.12. Tanımlar ve Kısaltmalar..... | 28 |
| 1.13. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR..... | 29 |
| 1.14. İLGİLİ ARAŞTIRMALARIN DEĞERLENDİRİLMESİ..... | 33 |

BÖLÜM II

YÖNTEM

| | |
|------------------------------------|----|
| 2.1. Araştırmanın Modeli..... | 35 |
| 2.2. Evren ve Örneklem..... | 35 |
| 2.3. Verilerin Toplanması | 36 |
| 2.3.1. Veri Toplama Aracı | 36 |
| 2.3.2. Verilerin Çözümlemesi | 37 |

BÖLÜM III

| | |
|--------------------------|-----------|
| BULGULAR | 39 |
|--------------------------|-----------|

| | |
|---|----|
| 3.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular..... | 39 |
| 3.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetici Tutum Ölçeği Alt boyutlarının Ortalamaları..... | 40 |
| 3.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetici Tutum Ölçeği Alt boyutlarını Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalamaları..... | 40 |
| 3.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetici Tutum Ölçeği Alt boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması..... | 56 |
| 3.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetici Tutum Ölçeği Alt boyutlarının Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi..... | 59 |

BÖLÜM IV

| | |
|---|-----------|
| SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER..... | 63 |
| 4.1. Sonuç..... | 63 |
| 4.2. Tartışma..... | 64 |
| 4.3. Öneriler..... | 65 |
| 4.3.1. Öneriler..... | 65 |
| 4.3.2. Araştırmacılara Öneriler..... | 66 |
| KAYNAKÇA..... | 67 |
| EKLER..... | 72 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Tablo 1- Çalışma Evreni- İlçelere Göre Okul ve Öğretmen Sayıları..... | 38 |
| Tablo 2- Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı..... | 39 |
| Tablo 3- Örneklem Grubunun Kıdem Yıllarına Göre Dağılımı..... | 39 |
| Tablo 4- Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetici Tutum Ölçeği Alt boyutlarının Ortalamaları..... | 40 |
| Tablo 5- Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Tutum Düzeyini Değerlendirmek İçin Sorulan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalamaları...40 | |
| Tablo 6- Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Boyutu Düzeyini Değerlendirmek İçin Sorulan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalamaları...41 | |
| Tablo 7- Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Karar Verme Düzeyini Değerlendirmek İçin Sorulan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalamaları...42 | |
| Tablo 8- Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Takım Oluşturma Tutumu Düzeyini Değerlendirmek İçin Sorulan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalamaları..... | 42 |
| Tablo 9- Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Güdüleme Tutumu Düzeyini Değerlendirmek İçin Sorulan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalamaları..... | 43 |
| Tablo 10- Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Rehberlik Tutumu Düzeyini Değerlendirmek İçin Sorulan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalamaları..... | 43 |
| Tablo 11- Okul Yöneticilerinin Liderlik Tutumları 1..... | 44 |
| Tablo 12- Okul Yöneticilerinin Liderlik Tutumları 2..... | 44 |
| Tablo 13- Okul Yöneticilerinin Liderlik Tutumları 3..... | 45 |
| Tablo 14- Okul Yöneticilerinin Liderlik Tutumları 4..... | 45 |

| | |
|--|----|
| Tablo 15- Okul Yöneticilerinin Liderlik Tutumları 5..... | 46 |
| Tablo 16- Okul Yöneticilerinin İletişim Boyutu 1..... | 46 |
| Tablo17- Okul Yöneticilerinin İletişim Boyutu 2..... | 46 |
| Tablo18- Okul Yöneticilerinin İletişim Boyutu 3..... | 47 |
| Tablo 19- Okul Yöneticilerinin İletişim Boyutu 4..... | 47 |
| Tablo20- Okul Yöneticilerinin İletişim Boyutu 5..... | 48 |
| Tablo21- Okul Yöneticilerinin Karar Verme Tutumu 1..... | 48 |
| Tablo22- Okul Yöneticilerinin Karar Verme Tutumları 2..... | 48 |
| Tablo 23- Okul Yöneticilerinin Karar Verme Tutumları 3..... | 49 |
| Tablo 24- Okul Yöneticilerinin Karar Verme Tutumları 4..... | 49 |
| Tablo 25- Okul Yöneticilerinin Takım Oluşturma Tutumları 1..... | 50 |
| Tablo 26- Okul Yöneticilerinin Takım Oluşturma Tutumları 2..... | 50 |
| Tablo 27- Okul Yöneticilerinin Takım Oluşturma Tutumları 3..... | 51 |
| Tablo 28- Okul Yöneticilerinin Takım Oluşturma Tutumları 4..... | 51 |
| Tablo 29- Okul Yöneticilerinin Güdüleme Tutumları 1..... | 51 |
| Tablo 30- Okul Yöneticilerinin Güdüleme Tutumları 2..... | 52 |
| Tablo 31- Okul Yöneticilerinin Güdüleme Tutumları 3..... | 52 |
| Tablo 32- Okul Yöneticilerinin Güdüleme Tutumları 4..... | 53 |
| Tablo 33- Okul Yöneticilerinin Güdüleme Tutumları 5..... | 53 |
| Tablo 34- Okul Yöneticilerinin Rehberlik Tutumları 1..... | 53 |
| Tablo 35- Okul Yöneticilerinin Rehberlik Tutumları 2..... | 54 |
| Tablo 36- Okul Yöneticilerinin Rehberlik Tutumları 3..... | 54 |
| Tablo 37- Okul Yöneticilerinin Rehberlik Tutumları 4..... | 55 |
| Tablo 38- Okul Yöneticilerinin Rehberlik Tutumları 5..... | 55 |
| Tablo 39- Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Tutum Düzeyini Değerlendirme Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması..... | 56 |

| | |
|--|----|
| Tablo 40- Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Tutum Düzeyini Değerlendirme Puanlarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Farklılaşması..... | 57 |
| Tablo 41- Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetici Tutum Ölçeği Alt boyutlarının Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi..... | 59 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 1. Yönetim-Koçluk Süreci: Basamaklar | 7 |
| Şekil 2. Yönetim Süreci ve Yöneticinin Becerileri..... | 8 |
| Şekil 3. İletişim Modeli | 10 |
| Şekil 4. İletişimin Unsurları..... | 11 |
| Şekil 5. Yönetimsel Gücü Oluşturan Güç Türleri..... | 21 |

BÖLÜM I

Bu bölümde, çalışmaya genel bir giriş yapılarak, kavramsal açıklamalara yer verilmiş olup, problem durumu ve problem cümlesi belirtilmiş, araştırmanın amacı, önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

GİRİŞ

Değişen şartlar günümüz dünyasında her kurumda değişimin gerekliliğini zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk kurumlarda örgüt çalışanlarının bir takım vasıflara sahip olmaları ihtiyacını doğurmuştur. Bu süreçte yöneticinin, kendini sürekli geliştiren bir lider olarak, bu değişim sürecini yönetebilmeleri önemlidir. Bir lider olarak çalışanlarını değişime hazırlamalı, yeniliklere sürüklemelidir. Yöneticinin bu aşamada sahip oldukları bazı becerilerle çalışanlarını ikna ederek, destekleyerek, onlara yol göstererek, kısacası olumlu izlenimlerle onları etkileyerek, amaca yöneltebilmeleri önemlidir.

Her kurumda olduğu gibi okulun da yönetim açısından etkili özellik taşıması önemlidir. Okulda çalışanlar arasında karşılıklı iletişim ve bu iletişime bağlı olarak gerçekleşen etkileşim sürecinde yöneticinin öncelikli amacı kurumun amaçlarını gerçekleştirme olarak belirtilebilir. Okul müdürü, çalışanların kurumun amaçlarına doğru yönelmelerinde onlar etkileyici bir takım davranış ve tutum sergiler. Okul müdürünün bu etkileme davranışları çeşitli değişkenlere göre farklılık göstermekte ve çalışanlar tarafından farklı algılanmaktadır. Müdürlerin etkililik düzeyleri bu davranışları hangi sıklıkla ve hangi durumlarda kullandığıyla yakından ilişkilidir. Öte yandan müdürlerin liderlik vasıflarını taşımaları bu konuda önemli bir yere sahiptir.

Okul müdürleri etkileme davranışlarını gerçekleştirirken sahip oldukları gücü kullanırlar. Bu güçler, farklı temellere dayalı olmakla birlikte farklı durum ve konumlarda ayrı etkiyi göstermektedir. Etkililik açısından bakıldığında yöneticilerin değişen şartlara göre uygun gücü kullanmaları, amaca ulaşmalarında dikkate alınması gereken bir durum olduğu söylenebilir.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde okul, yönetici ve öğretmen tanımları, müdürlerin etkileme davranışları ile sahip oldukları güç türleri ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

1.1. Okul

1.1.1. Okulun Tanımı

Okullar bir sistem içerisinde yer alan örgütler olduğundan, örgüt kavramını belirtmek önemlidir. Binbaşıoğlu (1988)'na göre 'Örgüt, herhangi bir kuruluşu en kısa yoldan, en az emekle amacına ulaştırmak için insan ve madde yönünden, işlerin bölünmesini ve gene aynı amaç için birleştirilmesini ya da bir araya getirilmesini sağlayan bir "yapı"dır (Binbaşıoğlu, 1988, s.9).

Okul, önceden tasarlanmış hedeflere ulaşmak için gereken bilgi becerileri tutumları planlı bir şekilde ve belli bir sürede kazandıran örgüttür (Başaran, 2006, s.139). Örgütler, toplumun içinde yer alan sosyal sistemlerdir. Her toplumun nasıl kendilerine özgü kültürleri varsa, her örgütün de kendilerine özgü kültürü vardır. Bu kültür, örgüt çalışanların davranışlarına etki eder (Çelik, 2002, s.37).

1.1.2. Öğretmenler

Okul, eğitimin verildiği yerdir (Binbaşıoğlu, 1988, s.125). Okulun temel amacı etkili eğitim ve öğretimi sağlamaktır. Bu etkililikte ana unsur kuşkusuz öğretmendir (Ekinci, 2010, s.64). Öğretmenler, bildiğini başkalarına öğreten ustalardır. Öğretmen, öğrencilerine eğitim amaçlarına uygun davranışları kazandırmaktan sorumludur (Başaran, 2006, s.181).

Okul, yöneticileriyle ve çalışanlarıyla diğer kurumlara göre daha farklı özellikler göstermektedir. Çünkü okulda görev yapan müdür ve çalışanlar arasında eğitim, bilgi, entelektüel kapasite bakımından fazla fark bulunmamaktadır. Öğretmenler kendilerini çalıştıkları kurumda daha özerk hissedebilir. Okul ortamında müdürün ve öğretmenlerin sosyo-kültürel düzey ve eğitim bakımından aralarında pek farkın bulunmaması aralarında nitelikli ilişkilerin oluşmasını sağlayabilir. Bu durum

aynı zamanda müdür ve öğretmen arasında çatışma doğurabilir (Binbaşıoğlu, 1988, s. 91).

Yönetimde astlarla kurulan ilişki sağlıklı olmalıdır. Çünkü amaçlara ulaşmada yapılacak çalışmaların çoğunluğu çalışanlara bağlıdır. Okul müdürü de öğretmenlerle sağlıklı ilişkiler kurabilmelidir. Bunun için okul müdürü öğretmenlere güven verebilmelidir. Burada okul müdürünün onaylayıcı bir tavır takınması öğretmenlere güven verebilmesi açısından önemlidir. Bu durumda kendini güvende hisseden bir öğretmen daha rahat ve uyumlu bir şekilde çalışır (Erdoğan, 2000, s.99).

Bunun yanında müdür öğretmenleri gerektiğinde bilgilendirmelidir. Bilgi sahibi olan bir öğretmen kendini daha güvende hisseder. Okul müdürünün öğretmenleri aşağıdaki konularda bilgilendirmesi gerekir:

- Kendilerinden neler beklendiği
- Okulun politikası ve yönetim felsefesi
- Okulun kuralları, yönetmelik ve okuldaki işlemler
- Görev, sorumluluk ve konular
- Okuldaki diğer yöneticilerin kişilik özellikleri
- Müdürün öğretmenlerin performanslarıyla ilgili düşünceleri
- Öğretmenleri ve diğer personelleri etkileyebilecek değişimler ve gelişmeler (Erdoğan, 2000, s.100).

1.1.3. Okul Müdürleri

Yönetim, başkaları aracılığıyla bir işin yerine getirilmesi doğrultusunda, teknik, finans, insan kaynaklarıyla organizasyonun bütününe içeren bir süreçtir. Yönetici ise ulaşılmak istenen amaçlara yönelik çalışanları aracılığıyla işi sonuçlandıran kişidir (Erel, 2008, s.170).

Yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede, insan ve madde gücünü, eşgüdümleyerek, yönetim ilkelerine ve mevzuata göre etkili bir şekilde çalıştırma bilim ve sanatıdır. Yönetimin en önemli özelliği çalışanların eşgüdümlü olarak bir araya gelmeleridir (Binbaşıoğlu, 1988, s.23). Örgütü oluşturan insan ve madde kaynakları birbirlerinden bağımsız halde durmaktadır, onları yönlendiren, onların harekete geçmesini sağlayan yöneticidir.

Erdoğan (2000)' a göre yönetim, belirlenmiş amaçlara ulaşmada eldeki kaynakları ve olanakları en iyi şekilde kullanma bilimi ve sanatıdır (Erdoğan, 2000, s.9) Yönetici, Bir amaç etrafında toplanmış olan insanları hedefe ulaşmada uyumlu ve işbirliği içinde verimli ve etkin olarak yönetime işini yapan kimsedir. Yönetici hedefe ulaşmada insan kaynakları kadar maddi kaynakları ve zamanı da etkin bir şekilde kullanabilmelidir (Erdoğan, 2000, s.33). Okul müdürü, okul için gerekli olan insani, finansal ve maddi kaynakların temininin sağlanması, okulun amaçlarına ulaşması ve okulda bulunan herkesin performansından sorumlu olan kişidir (Şişman, 2002, s.132).

Okul müdürünün kurumun yönetimindeki asıl görevi önceden belirlenmiş amaçlara uygun olarak okulun yönetimini sağlamak ve gelişimini devam ettirmektir (Taymaz, 2007, s. 57). Okul yöneticisi, kendisine verilen yetkilerini kullanarak görev ve sorumluluklarını etkili ve zamanında yerine getirmelidir (Erdoğan, 2000, s.94).

Balcı (2002)'ya göre 1980'lerden sonra yaşanan gelişmeler iki binli yılların okul müdürlerinden yeni roller beklendiği anlaşılmaktadır. Stratejik planlama kapasitesine sahip olma, büyük resmi görebilme, okulu pazar ilkeleri anlayışıyla yönetilebilme, okulun yaşam boyu eğitimin bir parçası olmasını sağlama, okul geliştirebilme bu rollerden bazılarıdır (Balcı, 2002, s.127).

Okul, sosyal bir sistemdir. Her okulun kendine özgü bir kültürü ve iklimi vardır. Okul kültürünün ve ikliminin oluşmasında yerleşmesinde okul müdürlerine düşen görev büyüktür. Okul müdürleri, etkili bir okul kültürü ve iklimi oluşturarak çalışanların motivasyonlarını arttırarak iş doyumunu sağlamasına yardımcı olur. Okulun evrensel amaçlarından biri, bireyin sosyalleşmesini sağlamaktır. Sosyalleştirme amacına ulaşmak için okulun uygun bir iklime ve kültüre ihtiyacı vardır. Okulun etkililiği için okul kültürünü toplumsal kültürle kaynaştırmalıdır (Çelik, 2002, s.51).

Okul müdürleri, yönetim görevi yapmış müdür yardımcıları arasından ya da öğretmenler arasından seçilmektedir (Binbaşıoğlu, 1988, s.5). İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 60. ve Liseler Yönetmeliği'nin 5. maddesi "Okulu müdür yönetir." şeklindedir. Bu nedenle okul yöneticisi diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü de yönetmek zorundadır. Yöneticinin okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasına önemli derecede katkıda bulunmaktır. Bunun sonucu olarak okulun formal ve informal boyutu birbiriyle

bütünleşir. Bu durumda yöneticiler, okul içinde ve okul dışında kaynaşmayı sağlar (Özdemir, 2006). Eğitime ayrılan kaynakların verimli kullanılarak bilim üretmek için tüm eğitim çalışanlarının çok iyi yetiştirilmesi gerekir. Örgütlerde amaçlara ulaşmada her çalışmayı sevk ve idare eden o kurumu yöneten yöneticilerdir (Akbaba ve Ada, 2008, s.27).

1.2. Yöneticilik ve Liderlik İlişkisi

Liderlik ve yönetimin ilişkili konulardır; ancak aynı şeyler değildir. Liderlik üzerine işlenmiş konular genellikle yönetim üzerine yazılmıştır. İki arasındaki temel farklılık liderlik etkileme davranışı üzerine olmasına karşın yönetim var olan sistemin sürdürülmesi üzerine yoğunlaşmıştır. Etkileyici bir unvana sahip olmak liderlik özelliğini insana vermez, ya da ödül, terfi, atama ile de liderlik olmaz. Liderlik ancak etkileme ile olur (Maxwell, 1999, s.20).

Erdoğan (2000)'a göre lider, etkileme gücüne sahip kişidir. Lideri aynı zamanda bir amacı gerçekleştirmede yeni bir yapı ve prosedür başlatan kişi olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 2000, s.41). Bunun yanında yönetici, çalışanlarının duygularını düşüncelerini, davranışlarını etkilemede yönlendirmede belli otorite kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliğini ortaya çıkarmış olur. Liderlik değişen durumlara uyum sağlar, yeni bir durum oluşturabilir. Liderin takım oluşturma, çalışanlarına karşı örnek olma, kabul edilme, gibi özellikleri bulunmaktadır (Erdoğan, 2000, s.42). Yöneticiler, yönü koruyabilir fakat onu değiştiremezler, liderler ise yeni bir yöne doğru izleyenlerini harekete geçirir ve etkileme gücüne sahip olmalarını gerektirir (Maxwell, 1999, s.21). Gerek bireyleri, gerek grupları hedefe yöneltme, onları etkileme, kontrol etme ve başkalarını değiştirme gibi beceriler liderlik becerileri olarak tanımlanabilir (Yiğit, 2002, s.20).

Yöneticiler kurallara bağlı kalırken, liderler kurallara bağlılıktan çok değişen durumlara göre hareket etme eğilimindedir. Olaylara değişik bakış açılarından bakarak içlerindeki enerjiyle sezgisel çözümler üretmek sorunları çözme çabası içindedirler (Erel, 2008, s.194).

Yönetimde yöneticinin kişiliklerinin etkisi vardır. Nitekim enerjik bir yöneticinin enerjisi tüm örgütte hissedilir (Binbaşoğlu, 1988, s. 66). Örgüt kültürünün oluşturulması, geliştirilmesi yöneticinin liderlik davranışlarıyla ilgilidir (Çelik, 2002, s.48). Liderlik öğrenilen bir süreçtir. (Yiğit, 2002, s.20). Liderlik, örgüt

amaçlarını saptamak, örgüt etkinliklerini düzenleme, gerekli kaynakları temin etme, kullanma ve yönetim süreçlerini kontrol etme ve bu süreçleri geliştirme gibi görevlerle tanımlanabilir (Taymaz, 2007, s.71). Yönetici, yönetsel gücünü yasalardan alır, lider kişi ise yönetsel gücünü izleyicilerinden alır (Başaran, 2006, s.233).

Vizyon okul kültürü ve yöneticinin liderliği açısından önem taşımaktadır. Okul müdürü vizyoner liderliğini de ön plana çıkarabilmelidir. Müdür, okulun vizyonunu okulun çalışanlarına kabul ettirmek zorundadır (Çelik, 2002, s.77). Okul yöneticileri her şeyden önce bir lider olarak kurumuna yeni ufuklar çizebilen kişilerdir. İçinde bulunduğu durum kısır bir çekişmelerden ibaret ise herkese yön verecek yeni bir ufuk, sorunların önüne geçilmesinde yarar sağlar. Uzağı görebilmek çalışanları motive etmede destekleyici bir unsurdur. Herkesin tek çatı altında bir eğitim vizyonu oluşturarak, eğitimin tek tek öğretmen etkinliklerinden daha büyük olduğuna inandırması, okul müdürünün liderliğini ön plana çıkarır (Durukan, 2006, s.283).

Başkalarını etkilemek ve ortak amaçlara yöneltmek işi olan liderlik (Binbaşıoğlu, 1988, s.70), geleceği görmeyi, insanlara yön vermeyi, onları ikna etmeyi ve etkilemeyi içerir. Liderlik özelliği, yöneticinin etkileme gücüne sahip olmasını gerektirir (Memişoğlu, 2003, s.87). Bunların yanında müdürlerin öğretimsel faaliyetlere önem vermeleri, öğretimin amaçlarını ve beklentilerini saptamaları, öğretimsel sorunlarla ilgilenmeleri okul müdürlerinin aynı zamanda eğitim lideri yönünün olduğunu gösterir (Balcı, 2002, s.127).

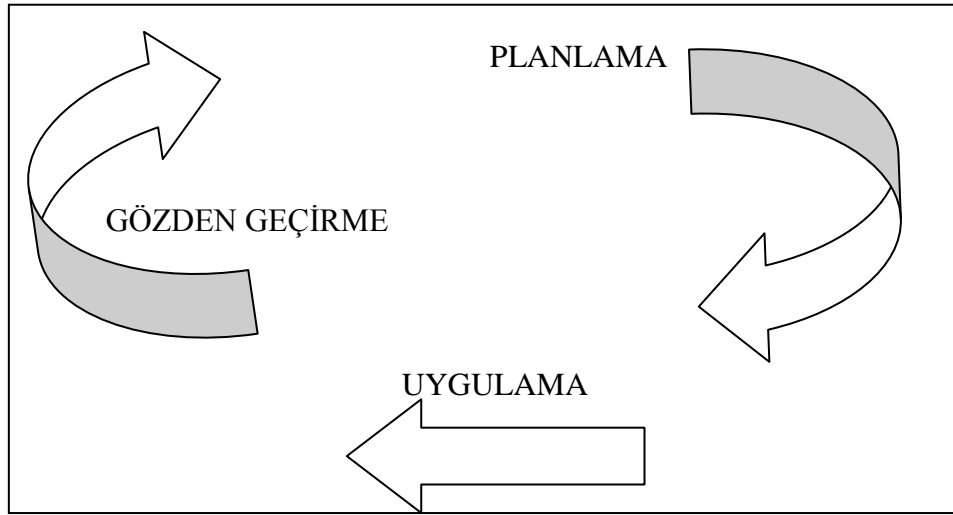
1.3. Okul Müdürlerinin Sahip Olmaları Gereken Yöneticilik Becerileri

Okul kültürünü yerleştirmek ve geliştirmek müdürün görevlerinden biridir. Müdür, okul kültürünün temsilcisidir. Bunu kullanamayan yönetici örgütsel kültürle de bütünleşmediği için etkileme gücünü de kullanamaz (Çelik, 2002, s.49).

Bunların yanında kaynak sağlayıcılık, planlama koordinatörlük, rehberlik ve liderlik gibi bir okulda okul müdürünün çeşitli rol ve görevleri vardır (Şişman, 2002, s.132). Son zamanlarda sahip olunan tüm kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak organizasyonel amaçları gerçekleştirmek, müdürün yaptığı en temel işlerden olduğu tanımlanmıştır. Bu süreçte yöneticileri insanları yönetmede planlama, organizasyon, liderlik, koordinasyon, kontrol fonksiyonlarını yerine

getirirler. Özellikle liderlik işlevi; iletişim, çalışmaya özendirme, ödüllendirme, uyumlaştırma, iyileştirme, yetkilendirme, değerlendirme, eğitime gibi yönetsel faaliyetleri kapsamaktadır. Organizasyonel amaçlara ulaşmada hangi işin ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağı tespit edildikten sonra çalışana yetki ve sorumluluk vererek, aralarındaki ilişkileri koordine ederek uygulamayı gerçekleştirmek ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı; ulaşılan durumun önceki durum ile karşılaştırılarak aradaki farkların belirlenmesi ile süreç tamamlanacaktır. Bu şekilde döngü devam edecek ve sistem kendini geliştirerek devam edecektir (Barutçugil, 2006, s.149).

Yönetim sürecinin üç temel aşaması basit bir modelle açıklanabilir:

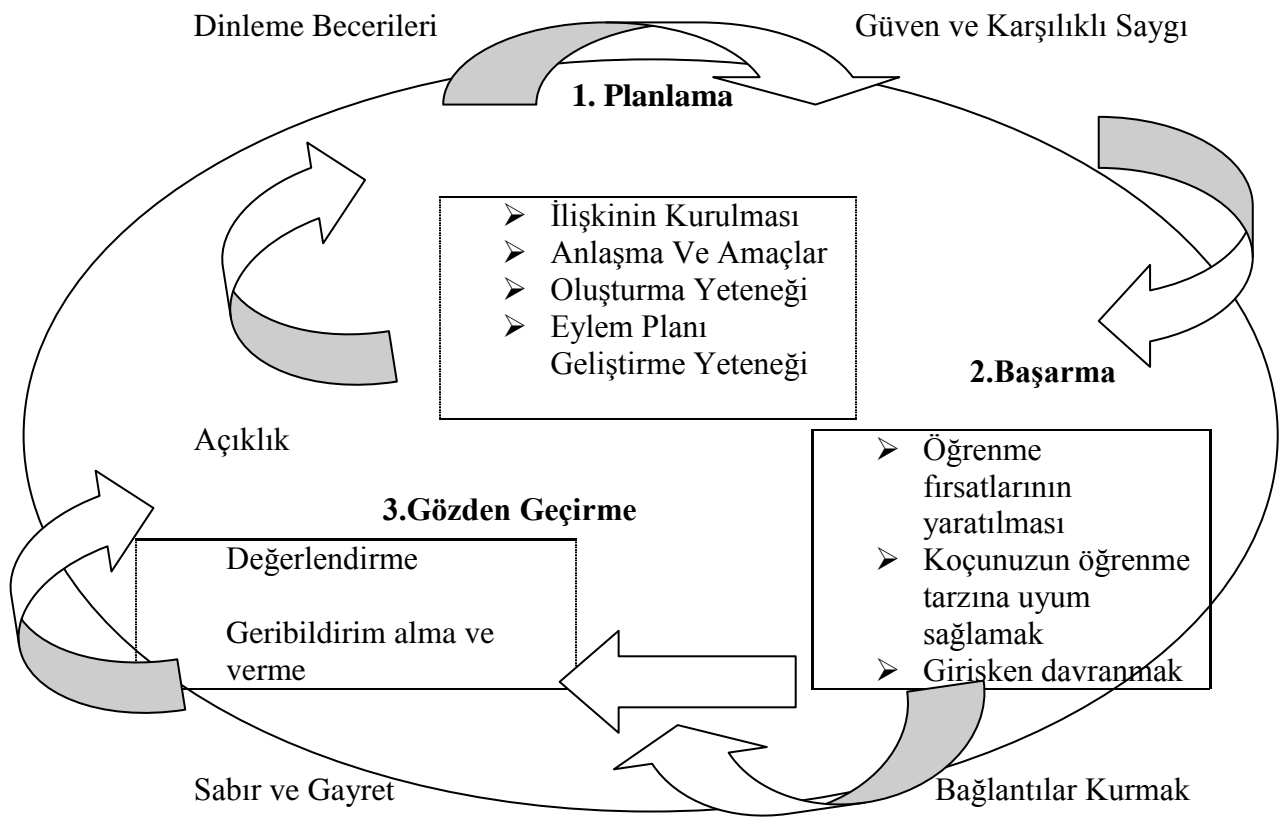


Şekil 1 : Yönetim-Koçluk Süreci: Basamaklar

Kaynak: Barutçugil, İ. (2006).*Yöneticinin Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Yönetim sürecinin planlama uygulama ve gözden geçirme aşamaları vardır. Bu aşamaların her birinde yöneticinin sahip olması gereken beceri gerekleri de değişmektedir. Planlama aşamasında yönetici, amaç ve hedefleri belirlemek, çalışanlarla daha çok ilişki kurmak, onlara saygı ve güven ortamını hazırlamak gibi görevler üstlenir. Bu görevleri yerine getirmede yöneticiler ileri görüşlü, yenilikçi ve çalışanlara karşı anlayışlı bir kişiliğe sahip olmaları gerekir. Uygulama aşamasında ise yöneticinin sabırlı, anlayışlı olması, güven sağlayıcı, sürekli iyileştirme ve

öğrenme fırsatlarını değerlendirme, dinleme becerisi gibi yönetsel becerilere gereksinim duyulur. Yönetim sürecinin gözden geçirme aşamasında ise yapılan tüm faaliyetlerin genel değerlendirmesi yapılarak planlanan durumun gerçekleştirilmesine ilişkin analizinin yapılması; oluşan farkların nedenlerinin belirlenerek bir sonraki planlama döneminin önlemleri alınır. Yönetim sürecinde hangi becerilerin hangi aşamada öne çıktığına bakılırsa, karşılıklı güven, saygı, coşku sabır bağlantı kurma dinleme becerileri gibi becerilerin her aşamada önemli olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle devamlılık gösteren kritik bazı beceriler aşağıdaki şekilde dairenin dışında gösterilmiştir (Barutçugil, 2006, s.150).



Şekil 2: Yönetim Süreci ve Yöneticinin Becerileri

Kaynak: Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık

1.3.1. İletişim:

Belli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan örgütlerde bireyleri bu amaçlar etrafında toplayarak aralarında iş bölümü ve koordinasyonu sağlama süreci olarak da nitelendirilen yönetim, hiç kuskusuz bu süreci etkili bir şekilde işletecek bir yöneticiye ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerde yönetim sürecinin başarılı olmasında

iletişim süreci oldukça büyük bir paya sahiptir. Örgütte karar, planlama, eşgüdümleme, etkileme, değerlendirme süreçlerini işleten, iletişim yoluyla toplanan bilgilerdir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için, iletişim sürecinin etkili bir şekilde işletilmesi gerekmektedir. Bu durumda yönetim ve iletişim arasında doğrudan bir ilişki olduğu söylenebilir (Kösterelioğlu ve Argon, 2010, s.2).

Kurumsal anlamda bakacak olursak, kurumsal iletişim örgütün hedeflerine ulaşması için yapılacak çalışmalarını organize etmek, bu doğrultuda yetenekli personel çalıştırmak ve onların motivasyonlarını arttırmak için kullanılan bir süreçtir. Bu süreçte yöneticiler çalışanlarını ikna etmek ve onları etkileme çabası içine girerler. Burada yöneticinin kişiliği önemli (Taşçı ve Eroğlu, 2007, s. 544) olmakla birlikte iletişimde anlam gönderen kişi, anlam gönderdiği kişiyi etkilemeye çalışır (Özdemir, 2006).

Başaran (2006), iletişim kavramını iki şekilde ele almıştır:

Kişilerarası iletişim: İnsanların birbirlerine karşılık vermelerini, birbirlerini yanıtlama çabalarını içeren bir etkileşim sürecidir. Bu süreçte karşıdaki kişi, iletişimde gönderilen anlamla etkilemeye çalışılır ve bu etki karşıdakinin yanıtlamasını içerir.

Yönetimsel iletişim: Bir etkileşim süreci olan yönetimsel iletişim, okulun amaçlarına ulaşması amacıyla, çalışan ile yönetici arasında yüksek düzeyde etkileşim sağlamaya çalışır. Okul yönetimi, çalışanları arasında sağlayacağı iletişimle; onların davranışlarını değiştirme, ilişkilerini geliştirme ve çalışanları arasındaki çatışmayı azaltma, eşgüdümü ve denetimi gerçekleştirme gibi durumlarda, yönetimsel iletişimi, yönetim sürecinin bir aracı olarak kullanılabilir (Başaran, 2006, s. 313).

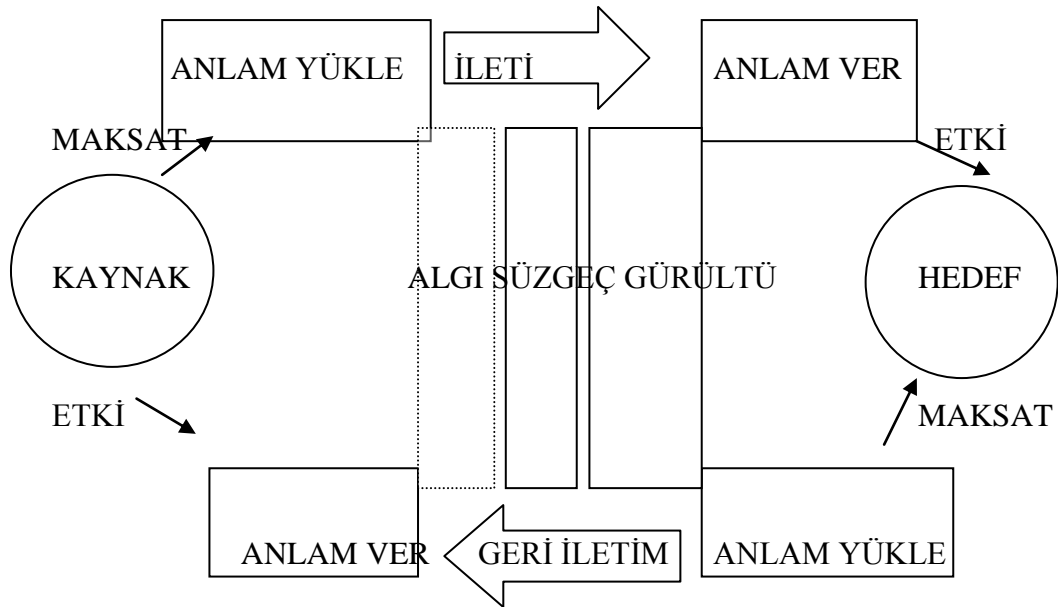
İletişim kurma; ikna etme, bilgilendirme, yönetme ve eğlendirme durumlarının oluşması için gerekli olan bir araçtır. İletişim insanların birbirlerini anlamaları için arada köprü görevi görür ve amaçlara ulaşmada kolaylık sağlar. Yönetimde iletişim, birimler ve çalışanlar arasında anlaşma, uzlaşma ve eşgüdümü sağlayan temel alt sistemdir. Böylece birimlerdeki kişiler yönetimin amacını gerçekleştirmek için sorumluluk bilincini sahiplenir. Yönetimde amaçlara ulaşmak için örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nasıl yapılacağına açık bir şekilde anlaşılır kılınması için iletişim önemlidir. Görevleri yerine getirecek işgörenler arasında

yönetmel otoritenin sağlanması ile amaçlara yönelik etkileşimin sağlanması için yönetimde iletişimin önemi büyüktür.

Yönetmel iletişim yöneticinin vermek istediği mesajı çalışana anlatmasını, onu eyleme geçirmesini kapsar. İletişim karşılıklı olmak zorundadır. Tepki ve geri bildirimleri taşınmalıdır. Bu durumda yöneticinin çalışanın etkilemesi ve çalışanın da yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü iletişim süreci oluşur (Yatkın, 2009, s.53).

Motivasyonun sağlanmasında da iletişimin önemi büyüktür. Çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini net bir şekilde bilmelidirler. Bu nedenle örgüt içinde bilgi akışı düzenli akmalıdır. Yöneticinin tutum ve davranışları motivasyonun sağlanması bakımından önem taşır. Ast üst ilişkilerinde ahenk sağlanmalıdır. Bu ahengin oluşmasında iletişim kanallarının açık olması gerekmektedir. Etkili bir iletişim ortamının sağlanması gereklidir (Kocabaş ve Karaköse, 2005, s.81).

Toplumsal yapının bir gereği olan ve örgütsel yapının temelini oluşturan iletişim, bireylerin, grupların ve örgütlerin birbirleri arasındaki ilişkileri amaçlayan bir olgu olarak tanımlanabilir. Liderler örgütü amaçlarına ulaştırmada örgütün çeşitli birimleri, öğeleri ile örgüt ve çevresi arasındaki bilgi, düşünce alışverişini sağlamak durumundadırlar. İyi liderler, iyi iletişimcidirler (Yiğit, 2002, s.18).



Şekil 3: İletişim Modeli

Kaynak: Altıntaş, E. (2005). İletişim. Küçükahmet L. (Ed.), *Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar* (121-150). Ankara: Nobel Kitabevi.

Şekil 3’te belirtilen iletişim modeline göre, kaynağın gönderdiği mesaja karşılık olarak hedefin verdiği cevaba geri iletim denir. Mesaj alışverişinde alınan ve verilen mesajlar birbirleriyle ilişkili olmalıdır. İletişim iki yönlü bir süreçtir (Altıntaş, 2005, s.122).

İletişim, her türlü bilgi, düşünce, açıklamaların bireyden veya gruptan bireye veya gruba aktarılması sürecidir. Burada bireyler ve gruplar arasında yaşanan bu iletişim süreci bir anlamda da bir etkileşim süreci olarak değerlendirilebilir. Örgütte bireyler iletişim kurarak etkileşirler. İletişim olmadan örgütsel yapıdan söz edilemez (Erdoğan, 2000, s. 62).

1.3.1.1. İletişim Türleri:

Tek Yönlü İletişim: Tek yönlü iletişim, tek yönde işler. Amaç mesajın bir yere iletilmesidir. Kısa sürede gerçekleşir. Alıcını tepkisine bakılmaz (Erdoğan, 2000, 66).

İki Yönlü İletişim: Karşılıklı olarak gerçekleşir. Alıcı tepki gösterir. Yönelimsel açıdan güvenilir ve etkindir. Yanlış anlaşılmalarda daha az olur. Ve düzeltme gerçekleşir. Mesajı her iki taraf alır ve gönderir (Erdoğan, 2000, 67). Bu iletişimde gönderici ve alıcı arasında, zaman ve mekandan bağımsız bir şekilde iletişim gerçekleşebilir (Altıntaş, 2005, s.129).

1.3.1.2. İletişimin Unsurları:

Erdoğan (2000), iletişim sürecinin aşamaları, amaç, gönderici, mesaj, kanal, alıcı ve etki olmak üzere altı unsurdan oluştuğunu belirtmektedir. İletişim unsurları aşağıdaki şekilde gösterilebilir:

Amaç → Gönderici → Mesaj → Kanal → Alıcı → Etki

Şekil 4: İletişimin Unsurları

Kaynak: Erdoğan, İ. (2000).*Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*.
İstanbul: Sistem Yayıncılık

Amaç: İletişime yön verir. Amacın gerçekleşme düzeyi iletişim etkisi hakkında bilgi verir.

Gönderici: Diğer adıyla kaynak, mesajı ileten kişi veya kişilerdir. İletilmek istenen mesajın amacının farkında olması önemlidir. İletilmek istenen mesajın anlaşılır olması karşı taraftaki kişinin anlaması için önemlidir. Göndericinin buna dikkat etmesi önemlidir (Erdoğan, 2000, s.67). Gönderici aynı zamanda içeriği işaretlerle kanala aktaran ögedir (Altıntaş, 2005,s.122).

Mesaj: Mesajın dili ve içeriği önemlidir. Dili akıcı, sade bir şekilde olmalı, karşı taraf tarafından yanlış anlaşılmayacak şekilde iletilmelidir. İçerik sistematik bir şekilde iletilmelidir (Erdoğan, 2000, s.67).

Kaynak kişinin içeriğin bir seçim sürecinden geçirilerek ifade edilmesidir. Mesajlar sözlü ya da sözsüz şekilde olabilir (Altıntaş, 2005, s.122).

Kanal: Mesajın iletilme şeklidir. Görsel sözel işitsel.. vb şekillerde olabilir. Bu işaretler, düzenli işleyebilmeli, kısa ve doğrudan aktarma özelliği olmalıdır (Erdoğan, 2000, s.64). Ayrıca kanal, kaynak ve hedef arasında yer alan, mesajların gitmesini sağlayan yoldur. Her duyu organı bir kanaldır (Altıntaş, 2005, s.122).

Alıcı: Mesajı alan kişi veya kişilerdir. Mesaj önyargısız değerlendirilebilmelidir (Erdoğan, 2000, s.67).

Etki: Alıcının mesajı aldığıda gösterdiği tepkidir. İstenen yönde tepki gösterildiğinde iletişimin başarılı olduğundan söz edilebilir (Erdoğan, 2000, s.65).

1.3.2. Karar Verme Becerileri:

Yöneticilerin sahip olmaları gereken bir diğer beceri de karar alma becerisi olarak öne çıkmaktadır. Günümüzde gelişen teknoloji, değişen yaşam şartları yöneticinin hızlı karar alma becerisine sahip olmasını gerektirir (Barutçugil, 2006, s.159).

Karar alma durumu istenilen bir durumla içinde bulunulan durum arasındaki farkı gidermek için yaşanan zihinsel bir süreçtir. Karar alma becerisi önemli bir yönetim becerisidir. Etkili yöneticiler, doğru karar alan kişilerdir. Yöneticinin

analitik düşünerek ve duygularını kontrol altında tutarak etkili karar alması önemlidir (Barutçugil, 2006, s.159).

Karar verme, sorun çözme süreci içinde yer alan bir süreçtir. Bir sorunun çözümüne ilişkin seçeneklerden en uygun olanını seçme girişimidir. Örgütün devamlılığı için yöneticinin verdiği kararların doğruluğu önemlidir. Karar verme, bir sorunu çözmek, örgütte değişiklik yapmak, çalışanları etkilemek amacıyla kullanılır (Erdoğan, 2000, s.55).

1.3.2.1. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler:

1. Algısal Engeller: Yöneticinin sorunu çözmeye gerekli olan bilgileri açıkça algılamasını etkileyen engellerdir. Yöneticinin değişen durumlar karşısında esnek olamama, dogmatik düşünme gibi durumlar örnek olarak verilebilir.

2. Entelektüel Engeller: İfade etmede zorlanma, sorun çözme becerisinden yoksun olma gibi durumlar entelektüel engel olarak gösterilebilir.

3. Kalıplanma: Dışarıdan aşırı denetimli olan yönetici, kendi kararlarını almakta zorlanır. Karar vermede dış çevrenin onayını almak zorunda olması doğru karar almada engel oluşturur.

4. Aşırı Koruyuculuk: Aşırı koruyuculuğun olduğu bir kurumda yöneticilerin inisiyatif gerektiren durumlarda öne çıkması engellenir (Erdoğan, 2000, s.59).

1.3.3. Okul Müdürlerinin Takım Oluşturma Tutumları

Günümüzde yaşanan hızlı gelişmeler örgütlerde takım çalışmasını zorunlu kılmıştır. Örgütlerde yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesi önemlidir. Takım çalışması yöneticinin liderlik vasfının önemini arttırmıştır. Takım çalışmasında lider, astları ile arasındaki statü farkını en aza indirmede gösterdikleri başarı ile, takım oluşturmada ve çalıştırmada etkililiğini ortaya koyar. Lider kesin karar alan üst yönetimle çalışabilen, takıma yön veren biri olarak üyelerce bilinmelidir (İnce, Bedük, Aydoğan, 2004, s.408).

Eğitim sürecinin geliştirilmesinde takımların oluşturulması önemlidir. Takımların oluşturulması da; etkili takımların oluşturulması, takımların geliştirilmesi

ve eğitimleri, süreçlerin nasıl tanınacağı, etkilerinin nasıl ölçüleceği gibi durumların incelenmesini gerektirir. Verimli bir çalışmanın oluşması tüm kadronun işbirliği içinde takım oluşturması ile mümkündür (Karslı, 2007, s.23).

Amaca ulaşmak için eş güdümlenmiş davranışlarla bir araya gelen üyelerden oluşan takım, kendilerinin seçmiş oldukları bir başkanın başkanlığında bir araya gelerek ve birbirleriyle etkileşerek oluşturdukları üstün güçten yararlanarak sorunları çözüme kavuşturmayı amaçlar. Amaçlara ulaşmada yetki ve sorumluluk alarak bir araya gelen üyeler sorun çözmede daha etkilidirler. Bir okulda bürokrasinin az işlediği takım çalışmaları amacına ulaşmada daha etkilidir (Başaran, 2006, s.312).

Takım çalışmalarının sağlıklı bir şekilde yürütmesi için bazı öneriler şu şeklide sıralanabilir:

- Takım çalışmasında üyeler arasında farklı fikir ve öneriler sunmaya elverişli ılımlı çatışma ortamlarının olması gereklidir.
- Takım üyelerinin birbirlerini tanımaları, etkilemeye ve etkilenmeye açık olmaları gereklidir.
- Alınan kararlarda ve çözüm aşamalarında takım üyelerinin her birinin görüşleri değerlendirilmelidir.
- Takım üyelerinin karşılaştıkları zorlukları ortadan kaldıracaklarına inanmaları ve işbirliği içinde olmaları gereklidir.
- Takım başkanlarının üyeler arasında görüş ayrılıklarının birleştirilerek üyeleri ortak amaca yönlentmeleri sağlanmalıdır (Başaran, 2006, s.312).

Takım oluşturmak bir süreç işidir. Takım çalışmasında başarıyı yakalamak için her üyenin karşılıklı olarak birbirlerine güvenmeleri esastır. Bu güveni sağlayan da aralarında kurdukları açık ve dürüst iletişimidir. Başarılı bir oluşumda işbölümü, dayanışma, destek, inanç, azim ve hırs vardır. Üyeler arasında biz duygusu hakimdir. Motivasyon ve özverili çalışma gözlenir. Takım çalışması ortaklık kültürünü gerektirir. Çalışma esnasında üyeler uyum sağlama amacı ile bilgilerini, yöntemlerini, amaçlarını hatta inançlarını bile değiştirmek zorunda kalabilirler (Barutçugil, 2006, s. 176).

1.3.4. Okul Müdürlerinin Rehberlik Davranışları

Okul müdürleri çalışanlarının performans sorunlarıyla ilgilenirken onlara gerektiğinde koç veya bir danışman gibi yaklaşabilmelidir. İnsanlar başarısızlıklarından olduğu gibi başarılarından da ders alabilir. Önemli olan çalışanlara geribildirim verebilmektir. Müdür, geribildirim verirken açık ve net olmalıdır (Barutçugil, 2006, s.204). Okul müdürlerinin eğitim-öğretim olmak üzere diğer boyutlarda da elde edilen düşük rehberlik düzeyi, okul deneyimi az olan öğretmenlerin yetişmesinde yetersiz bulunmaktadır. Özellikle öğretmenin yetişmesi ve gelecekteki verimliliğinde oldukça önem taşıyan adaylık sürecinde okul müdürlerinin öğretimsel boyutta yeterince rehberlik yapması önem taşımaktadır (Ekinci, 2010, s.76).

Özellikle yeni çalışanlar veya yeni beceriler için yöneticinin koçluk becerilerini kullanması söz konusu olabilir. Çalışanın moralinin, kendine güveninin, performans ya da bilgi ve becerilerinin eksik olduğu durumlarda koçluk kullanımı gerekir (Barutçugil, 2006, s.205).

Barutçugil (2006)'e göre etkili bir koçun özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Çalışanın güçlü yönlerinin açığa çıkması için fırsatlar tanır.
- Çalışanın kendi kararlarını vermelerine ve sorumluluk almalarına olanak oluşturur.
- Performans beklenti ve öncelikleri açıklar, standartları oluşturur.
- Yeni bir görevi yerine getirecek olan çalışanlarını cesaretlendirir.
- Morali düşük, kendine güveni az olan çalışanlarına zaman ayırır ve onlar için uygun destek sağlar.
- Çalışanlara performanslarıyla ilgili düzenli geribildirimler sağlar ve onun organizasyondaki rolü ve amaçlara katkısı hakkında onu bilgilendirir.
- Çalışanların uygun eğitimleri almalarını destekler, onları bilgili, girişken, kararlı olmaları için cesaretlendirir.
- Onlar için örnek model davranışlar sergiler (Barutçugil, 2006, s.205).

Ayrıca, okul müdürleri vizyon sahibi olmalıdırlar. Okul müdürlerinin insanlara değer verme konusunda model olması aynı zamanda okul kültürünün oluşturulmasında son derece önemlidir. Okul müdürleri, okul kültürünü oluştururken önce kültürü, kültürün tarihini öğrenmeli, ikinci olarak kültürü oluşturan temel

değerleri belirlemeli, sonra olumlu kültür unsurlarını kullanarak olumsuz kültür unsurlarını azaltmaya çalışmalıdır. Okul müdürleri personel arasında güven verici, farklı kişilikleri dikkate alıcı, iletişimde saygılı, yeni gelişmeler doğrultusunda uygulamalarını geliştirmeye gönüllü olmalıdır (Özdemir, 2006).

1.3.5. Okul Müdürlerinin Güdüleme Tutumları

Günlük yaşantıda gösterilen çoğu davranışın hızı, şiddeti ve bu davranışın sürekliliğini belirleyen etkenler vardır (Akbaba, 2006, s.343). Motivasyon, davranışların etkilenecek yönlendirilmesini sağlayan, davranışları güçlendiren ve denetleyen, içsel ve dışsal kaynaklı dürtü, istek ve arzulardır. Motivasyon davranışları canlandırır, onlara renk verir. Her insan her işi yerine getirmede az ya da çok güdülenmiştir. Motive olma, bireysel veya grupça olabilir (Ercan, 2005, s.109). Kurumun performansı kurumda çalışan herkesin performansına bağlıdır. Bu yüzden okul müdürünün, herkesin motivasyonunu harekete geçirebilmesi önemlidir (Şişman, 2002, s.136).

Barutçugil (2006)'ya göre motivasyon, bir amaca ulaşmada insan davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini içeren bir dizi süreç olarak ifade edilebilir. Çalışanların kurumun amaçlarına ulaşmalarında yüksek performans göstermeleri ve çalışma hayatlarında iş tatmini sağlamaları bakımından motivasyon unsuru önem taşır (Barutçugil, 2006, s.189).

Yöneticinin çalışanlarına çalışma ortamında yeteneklerini geliştirecek fırsatlar oluşturması ve onların çeşitli yönlerden gelişmelerine katkıda bulunacak eğitim ortamı oluşturması, çalışanların motivasyonlarını arttırmalarına katkı sağlamaktadır. Ayrıca çalışanları motive eden durumların kişiden kişiye değiştiği bilinmektedir. Yönetici bu durumda çalışanlarını motive edecek en uygun araçları bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak uygun zamanda verebilmelidir. Yönetici, çalışanlarının davranışlarını ödüllendirmezse olumlu davranışlar sönme eğilimi gösterecektir. Çalışanların üstlerinden beklentileri karşılanmalıdır. Yönetici ödüllendirme yaparken yerinde ve zamanında yapmalıdır. Bu şekilde çalışanlar motive olacaktır (Kocabaş ve Karaköse, 2005, s.82).

1.4. Etkileme Süreci

Etkileme, başkalarının davranışlarını bir takım davranışlarla değiştirme sürecidir. Güç kavramı ile etkileme kavramları ilişkilidir. Başkalarını etkileme kişinin gücünü artırır; güçlü kimse de başkalarını kolayca etkileyebilir (Yiğit, 2002, s.18). Başarılı bir etkileme sürecinin oluşması 5 aşamada gerçekleşir:

1. Giriş: Etkileme durumu öncesi belli düzeydeki zihinsel ve fiziksel faaliyetleri kapsar. Etkileme sürecinin başladığı aşamadır. Aynı zamanda karşıdaki kişi ilk izleniminin kanıtını destekleyecek bulgular aramakta olduğu için hazırlık aşaması, kritik bir aşamadır. Başarı gösterilirse etkileme sürecinin diğer basamaklarında etkileme şansı artar. Süreç başlamadan karşıdaki kişinin kişilik yapısı, değerleri, tecrübelerin keşfedilmesi önemlidir.

- **Etki:** İlk izlenimi ifade eder. Olumlu izlenim, etkileme sürecinde kişisel etkiyi artırır.
- **Sempati:** İlk etkinin sürdürülmesi, sıcaklık, ilgi, duyarlılık göstermeyi ifade eder. Etkileme sürecinde sosyal beceriler önemli bir yere sahiptir.

2. Teşhis: Olumlu izlenim bıraktıktan sonra karşıdaki kişinin tanınması, anlaşılması önemlidir. Bunun için soru sorma ve dinleme teknikleri kullanılarak karşıdaki kişi hakkında bilgi toplanır.

- **Soru sorma:** Etkilemenin temeli oluşturan değerlerin tespit edildiği aşama olup, soru tekniklerinin kullanılmasını içerir.
- **Dinleme:** Karşıdaki kişi hakkında bilgiye ulaşmada aktif ve pasif dinleme durumunu içerir. Karşıdaki kişinin duygularının anlaşıldığına ikna edilmesi önemlidir.

3. Etki: Karşıdaki kişinin duygularının anlaşılması önemlidir. Vücut dili, ikna yeteneği, konuşma becerisi ve geri bildirim gibi tekniklerin kullanılmasını içerir.

- **Vücut dili:** El kol hareketleri, jest ve mimikler, konuşma becerilerinin kullanımını içerir.
- **İkna:** Her iki tarafın da uygun gördüğü ortak çözüme kavuşturmak için kullanılan sistematik yöntemleri içerir.

4. Yüzleşme: Başarılı bir etkileme durumu için kendini ortaya atmak ve kontrollü bir durum sergilemek önemlidir.

- **Kendini ortaya koymak:** Düşündüğünü, hissettiklerini açıkça ifade etme durumunu içerir.

5. Değişim: Etkileme durumu gerçekleşikten sonra etkilenen kişinin davranışlarını göstermesidir.

- **Değişikliğe hazırlık:** Değişiklik sürecinin anlaşılmasını içerir.
- **Uyum gösterebilme:** Değişikliğe uyum sağlamayı, değişime uygun davranış geliştirmeyi içerir.
- **Azim:** Herhangi bir engelle karşılaşıldığında yılmama durumunu, devam etmeyi içerir (Hale ve Whitlam, 1997).

1.5. Okul Müdürlerinin Etkileme Davranışları

Etkileme, kişinin gücünü kullanması sürecidir. Bir kişinin başka birinin emirlerini, isteklerini yerine getirmesi durumunda emri veren kişi gücünü kullanmaktadır. Böylece etkileme, isteklerini yerine getirdiği kişilerin davranışlarını değiştirme sürecidir, şeklinde tanımlanabilir. Liderler, takipçilerinin davranışlarını değiştirme yani onları etkileme potansiyeline sahiplerdir. Lider kişi karşısındaki kişilerin davranışlarını değiştirme girişiminde bulunmasa bile etkileme kapasiteleri karşısındaki kişilerin davranışlarını etkiler. Liderin takipçileri etkilediği kadar takipçiler de lideri etkileyebilir (Erel, 2008, s.87). Etkili liderin, özsaygısı güçlü, hayal kırıklıklarının üstesinden kolayca gelebilen bir yapısı vardır (Yiğit, 2002, s.19).

Okul müdürü değişik yöntemlerle çalışanları etkileyerek etkileme gücünü harekete geçirebilmelidir. Gerektiğinde sorun çözemediği zamanlardan karizmatik gücünü kullanarak mevcut durumların üstüne çıkabilmelidir. Okul müdürü, başarısını çalışanlarıyla paylaşabilmelidir. Astlarının çalışmaya itaat etmekten çok katılımını sağlamalıdır (Erdoğan, 2000, s.98).

Etkili bir yönetici sahip olduğu özelliklerin ve becerilerin farkında olması gerekir. Yöneticilerin sahip olması gereken beceriler arasında karar alma becerileri, yaratıcı düşünme, cesaretli olmak, kararlı ve tutarlı davranışlar göstermeleri gelir. Bu

beceriler yöneticilerin kişisel başarıları için de belirleyici olacaktır (Barutçugil, 2006, s.147).

Örgüt çalışanları arasında ulaşılması gereken amaç etrafında ortak bir bilinç oluşturulmalıdır. Yapılacak işlerin açık bir şekilde belirlenmesi gerekir. Çalışanların yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir. Yetki ve sorumluluklar eşit şekilde dağıtılmalıdır. Verilen görevler bireylerin yeterliliklerine uygun olmalıdır (Erdoğan, 2000, s.74). Yöneticilerin çalışanlarıyla iyi iletişim kurabilmeleri, onlara gerektiğinde yetki ve sorumluluk verebilmeleri ve onları yönlendirebilmeleri, çalışanlarının yaptığı olumlu davranışların takdir edilmesi yönetsel anlamda etkililik için önemlidir (Karatepe, 2005,s.307).

Balcı (2002), etkililiği bir bütün olarak ele almıştır. Balcı (2002) 'a göre etkili okula ulaşabilmenin en önemli koşulu tüm okul personelinin bu doğrultuda eğitilmesidir. En önemlisi de okul müdürünün etkili yönetici özellik ve yeterliliklerini kazanmış olması önemlidir (Balcı, 2002, s.128).

1.6. Okul Müdürünün Etkileme Gücünü Kullanabilme Yeterliliği

Etkili müdür, okulun örgütsel özelliklerinde daha iyi gözlendiğini belirtmektedir. Okulda uygun öğrenme ortamlarının hazırlanması, öğretmenlerin motivasyonlarının artırılması etkili müdürün özelliğidir (Balcı, 2002, s.122).

Etkileşimlerde karşıdaki kişiyi etkilemek için güç kullanılır. Burada gücü kullanan ve güçten etkilenen bulunmaktadır. Etkileme gücü olumlu ya da olumsuz algılamalar doğurabilir. Burada gücü kullanan kişinin güç kullanma amacı önemlidir. Etkilenen taraf güçten bir yarar sağlıyorsa olumlu, sömürü olarak kullanıldığını düşünürse olumsuz olarak algılanabilmektedir. Yöneticinin etkililiği için gücün yerinde ve zamanında kullanılması önemlidir. Burada yöneticinin etkileme yeteneği bir anlamda belirli bir gücü kullanmasıyla ilişkilendirilir (Barutçugil, 2006, s.212).

Amaçlara ulaşmak için bütün kaynakları etkin şekilde kullanmak zorunda olan yöneticiler, gücü iyi bir şekilde kullanabilmelidir. Bunun için de yöneticilerin gücün ve güç kaynaklarının farkında olmaları gerekir (Bayrak, 2000, s.22). Bu şekilde yönetici gücünü kullanarak çalışanlarını etkilemeye çalışır. Güç, çalışana yapabileceği bir şeyi yapmasını engellemek veya yapamayacağı şeyi yaptırmayı sağlamak için yönetici tarafından kullanılır. Yöneticinin gücü kullanımı sahip olduğu yetkiyi kullanmaktan başka bir şeydir. Burada gücün kullanımı bir etki süreci olarak

belirtilebilir. Yetkileri olduğu halde gücünü kullanamayan bir yönetici başkalarını etkilemede başarısız olur (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004, s.65).

Güç, başkalarının davranışlarını etkileme kapasitesi olarak tanımlanmıştır. Güç bir kaynak, etki ise kullanılan gücün sonucudur. Güç; bireylerin uzmanlığı, bilgi, fiziksel görünümü yetkisi aracılığıyla elde edilir (Hunt ,1999, s.91).Gücün miktarını üç değişken belirler:

- Kaynak
- Bağımlılık
- Kıtlık

Kaynak, kişinin sahip olduğu fiziksel görünüşten, paradan, deneyimlerinden, bilgi ve becerilerinden kaynaklanan bir durumdur. Bağımlılık, insanların ihtiyaç duydukları kaynağa olan bağımlılığı, gücü kabullenmesi durumudur. Bazı durumlarda insanlarda belli özellikler nadir bulunur. Kıtlık durumu ise kaynağa kolay ulaşılamaması durumunda veya kıt kaynaklar aracılığıyla etkileme gücünün artması durumudur (Hunt,1999, s.93).

İzleyenlerini etkilemek ve izleyenlere güven vermek, liderin tek yönetsel güç kaynağıdır. Güç, yönetsel olarak bir insanın başkasını etkileme yeterliliği olarak tanımlanabilir. Yönetsel güç, örgütün sosyo-kültürel yapısına uygundur ve yasaldır (Başaran, 2006, s.233). İlişkide bulunulan insanları etkilemek temel güdülerimizden sayılabilir. Bu bir güç gereksinmesidir. Başkalarını etkileme durumu, kişinin kendini aşağılama duygusunun önüne geçmesindedir. Eğitim sisteminde etkileme daha çok çalışanlar üzerinde örgütsel etkililiği sağlamada gereklidir. Yöneticinin gücü de bu amaçlara ulaşabilecek yeterlilikte olmalıdır. Bu güç kişiye özgüdür, makam ise bu gücün kullanılmasında bir araçtır (Başaran, 2006, s.234).

1.6.1. Yönetsel Güç Kaynakları ve Temelleri:

Güç, diğer insanların davranışlarını etkileme olanağıdır. İnsanların davranışları üzerinde bir etki oluşturmak için çeşitli güç türleri kullanılır (Hale ve Whitlam, 1997). Hunt (1999)'a göre devredilebilir güç temelleri ve kişiye ait olan, devredilemez güç temelleri vardır. Bunlardan makam gücü, ödül gücü gibi güç temelleri etkisinin çoğunu örgütlerden alır kişi görevinden ayrıldığında gücün

temelleri kaybolduğundan, bu güç devredilemezken; uzmanlık gücü kaynağını bireyden aldığı için uzmanlık gücü devredilebilen güç temelidir (Hunt, 1999, s.96).

Başaran (2006)'a göre yöneticinin kullanacağı birçok yönetsel güç vardır. Yönetsel gücü oluşturan güç türleri yasal güç, makam gücü, uzmanlık gücü ve kişisel güç türleri bu güçlerden en önemlileridir (Başaran, 2006, s.236).



Şekil 5: Yönetsel Gücü Oluşturan Güç Türleri

Kaynak: Başaran, İ. E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Güç kaynakları, gücü kullanan kişinin gücün kaynağını nereden aldığını ifade eder. Güç kaynakları, güç temelini nasıl kontrol edildiğini ifade eder. Güç kaynakları; pozisyon, kişisel, uzmanlık ve bilgiyi elde etme ve kullanma güçleri başlıkları altında sıralanabilir. Güç temeli, güç sahibine neyin güç verdiğini belirtir. Kişi, başkalarını yönlendirmek için neyi kontrol ettiğini ifade eder. İkna edici güç, ödüllendirme ve cezalandırma gücü başlıkları altında sıralanabilir (Bayrak, 2001, s.28).

Güç türleri, farklı kaynaklar çok sayıda başlık altında değerlendirilmiştir. Güç kaynakları ve güç temellerini aşağıda birkaç başlık altında sıralamak mümkündür:

Makam Gücü: Yöneticinin makamını kullanarak izleyenleri etkileme gücüdür. Makama bağlı alt güçler varsa, makam gücü arttırılabilir. Bunlar ödül, ceza, bilinti, kaynak, geleceği denetleme güçleridir. Bu güçleri yöneticinin ayrıca kullanması onun izleyiciler üzerindeki etkisini arttırır (Başaran, 2006, s.239).

Uzmanlık Gücü: Yönetici alanında sahip olduğu bilgi, beceri ve tutumuyla yönetsel güce sahip olur. Bilim, edim ve yetiştirme güçleri alt kategorileri olarak nitelendirilebilir (Başaran, 2006, s.239). Önemli teknik bilgilere sahip olmak uzmanlık gücünün temelini oluşturur. Başka insanlar da aynı teknik bilgi ve becerileri elde ederse bu gücün önemi azalır (Hunt,1999, s.96). Bu güç, liderin çocuk gelişimi, öğretim programları, sosyalleşme gibi konulardaki yetiştirme düzeyine dayanır (Çelik, 2002, s.50).

Bir görev, konu veya iş hakkında ileri düzeyde bilgi sahibi olan bir yöneticinin uzmanlık gücüne sahip olduğu söylenebilir. Uzmanlık gücünün etkili olması için yöneticinin bu gücü yalnız başına kullanmaması, diğer güç temelleriyle uyumlu ve doğru şekilde kullanması önemlidir. Ayrıca uzmanlık gücü iletişim becerisine sahip bir yönetici ve bilimsel bilgi gerektirir. Uzmanlık gücünü sürekli kullanmak, yönetici ile çalışanlar arasında engeller oluşturabilir. Uzmanlık gücünü etkili kullanılması yöneticinin istekliliğine, ilgi alanlarına ve insanlar arası ilişkilerine bağlıdır (Barutçugil, 2006, s.216).

Bilgi gücü: Barutçugil (2006), ayrıca bilgi gücü alt başlığı altında, yöneticinin herkesin ulaşamayacağı bilgiye ulaşma yeteneğine değinmiştir. Yöneticinin bulunduğu konum ve sahip oldukları ilişkiler dolayısıyla herkese açık olmayan bilgilere ulaşması ve bu bilgilerin kontrolünü sağlayabilme yeteneği bu gücün varlığının belirtisidir (Barutçugil, 2006, s.216).

Kişisel Güç: İzleyicilerinin yöneticiye olan beğeni saygı ve sevgilerinin etkili olduğu güçtür. Düşünce birliği, dostluk, ortaklık gücü, ilişkililik güçleri de kişisel gücün etkisini arttırır (Başaran, 2006, s.239). Kişisel çekicilik ya da dikkat çekicilik, sıcaklık gibi dış görünüşün etkili olduğu güçtür. Uzun süreli olmamakla beraber uzmanlık gücü veya konumu itibariyle sahip olduğu güçlerle bu gücünü pekiştirir (Çelik, 2002, s.50). Bu güç, liderliğin insan boyutuna ilişkin gücü olarak kategorilendirilmiş olmakla birlikte ilgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere

ulaşma, insan potansiyelini anlama kavramlarıyla açıklanmaktadır. Yöneticinin sahip olduğu kişisel özellikleri ile etkileme söz konusudur. Çalışanların yöneticiye karşı duydukları hayranlık arttıkça bu gücün etkililiği artar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s.83).

Yasal (Meşru) Güç: Yöneticinin yasal olarak yönetme hakkıdır (Başaran, 2006, s.239). Erel'e (2008) göre yasal otorite, başkalarını etkilemenin yasallaştırıldığı bir güç kullanma şeklidir (Erel, 2008, s.88).

Yetki gücü: Yetki, güce katkıda bulunur. Bu yetki, kaynaklar üzerindeki yasal kontrol hakkı ile ilgilidir (Hunt, 1999, s.92). Yöneticinin sahip olduğu güç otoritesinden ileri gelir ve yasaldir. Burada yöneticiler yetkilerini nasıl devredeceklerini bilirler. Zor durumlarda olumlu sonuçlar verir. Burada zorlama değil; yasal yetki gücünün kullanılması olarak düşünülebilir (Barutçugil, 2006, s.216).

Bazı yöneticiler, yetki verme durumunu ellerindeki gücü etkileyecek düşüncesiyle astlarının ellerine geçmesine izin vermeme eğilimindedirler (Yaman ve Irmak, 2010, s.171).

Zorlayıcı Güç: Korkuya dayanan bir güçtür. Daha çok fiziksel yaptırıma dayanan tehdit oluşturan bir güçtür (Hunt,1999, s.94). Zorlayıcı güç, yöneticinin direktiflerine uymayan çalışanlara karşı, kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s.76).

Zorlayıcı güç, çalışanları, hem psikolojik hem fiziksel olarak etkileyen güçtür. Burada bir olumsuzluk söz konusudur. Hakaret, küçümseme gibi davranışları içerir. Zorlama davranışı, çalışan tarafından olumsuz algılanırken çalışanın motivasyonunu düşürerek verimi düşürür. Zorlama davranışında karşı taraf, güvenliğini tehdit edecek bir durum gibi algılar. Bazen de pasif veya saldırgan davranışı uyarır. Bu sebeple kullanılması uygun olmayan bir güç temelidir (Barutçugil, 2006, s.213).

Ödül Gücü: Bu güç, yöneticinin çalışanlarına karşı terfi, ücret gibi konularda denetim gücünün bulunmasından kaynaklanır. Burada ücretlerin kısılması terfinin

durdurulması çalışanlara fiziksel bir ceza gibi rahatsızlık verebilir. Tersi durumlarda ise, çalışanların başarılarını arttırıcı etkide bulunabilir (Hunt, 1999, s.94).

Yöneticiler, çalışanlarına onlara göre değerli bir şey verdiklerinde bu gücü kullanmış olurlar. Burada yöneticinin gücü çalışanlar için vereceği olumlu şeyin onlar için anlamlı olmasına bağlıdır ve yöneticinin buradaki yeteneği önemlidir. Ödül gücü olumlu olmakla beraber etkisi, alıcının onu nasıl algıladığı önemlidir. Yöneticinin verdiği olumlu ödüller çalışanların performansını ve motivasyonunu arttırır (Barutçugil, 2006, s.213).

Yönetici güç alanının içinde yer alan çalışanlara organizasyon kuralları içinde veya dışında ödül veya ceza verebilir ve bu doğrultuda görevlerinin devamı konusunda yetkisini kullanabilir (Erel, 2008, s.181).

1.7. Problem

Her alanda değişimin en fazla ve en hızlı yaşandığı bir dönemde ekonomi, sosyo-kültürel yaşam, siyasal ve toplumsal düzende teknolojik yapıdaki gelişmelerle karşı karşıyayız. Bütün bu gelişmeler eğitim sisteminde ve eğitim kurumlarında değişimi zorunlu kılmaktadır. Çünkü eğitim sisteminin mevcut haliyle bilgi çağına uyum sağlaması oldukça zordur. Bu durumda eğitimle ilgili olarak finansal yapı, teknolojik alt yapı, idari yapı gibi birçok alanda önemli değişikliklerin yapılması söz konusudur (Erdoğan, 2000, s.148).

Gelişen teknoloji, iletişim ağı, yenilenen eğitim programları gibi gelişmeler, yöneticilerin bu değişime ayak uydurmalarını zorunlu kılmaktadır. Burada gerek iş gerek sosyal hayatın bu değişimden etkilendiği önemli bir gerçektir. Günümüzde yöneticinin yönetim görevinin yanı sıra liderlik özelliği ön plana çıkmıştır.

Liderlik konusu son zamanlarda önem kazanmış olmakla beraber; bir yöneticinin ancak liderlik rolüyle başarıyı yakalayacağı düşünülmektedir (Memişoğlu, 2003, s.87). Bu durumda okul yöneticilerinin geleneksel yönetim biçimlerinden daha çağdaş yönetim biçimi, stratejisi, yöntem ve teknik bilgisine sahip olmaları, uygulamaya dönük girişimlerde bulunması şart olmuştur (Aydoğan, 2008, s.49).

Okul müdürü, okulun da çağın gereklerine uygun dönüşümü sağlamak için öncelikli olarak kendisinin değişmesi gerektiğini ve bu değişimi çevresine göstermek

zorunda olduğunun farkında olmalıdır (Arslan ve Beytekin, 2004, s.2). Çevresine ilişkin kapsamlı bilgiye sahip olması gerektiğinin farkında olan etkili yönetici, çevredeki ilgililerin de okul programlarını anlamaları açısından, okul hakkında bilgilendirecek tanıtıcı etkinlikler düzenlemeli ve iletişim tekniklerini incelemelidir (Çetin ve Adıgüzel, 2006, s.179).

Örgütsel değişim ve gelişimin sağlanmasında yöneticilerin önemli rolü vardır. Liderlik vasfına sahip olan yöneticiler, örgütü, değişime güdüleyebilir, uygun kişileri görevlendirebilir, paylaşımlı bir vizyon oluşturarak, bireylerin bu değişimde rol almasını sağlayabilirler. Farklı alanlarda, farklı karakter ve özellikteki öğretmenlerin örgüt amaçlarını gerçekleştirmede verimli ve etkili kılabilmeleri; değişim sürecinde çevreyi değişime hazırlarken bir taraftan da çevrenin desteğini alabilmek için okul müdürlerinin alanında uzman olmaları gerekir (Özmen ve Sönmez, 2007, s.194).

Örgüt kültürünün değişiminde yönetici açısından önemli olan nokta, yöneticinin etkili bir şekilde örgüt kültürünü değiştirebilmesi ya da statükoyu koruyabilmesidir. Gerek yöneticileri gerekse çalışanları etkileyen bu süreçte, değişime çeşitli şekillerde bir direnç olacaktır. Değişime direncin kaynakları şunlar olabilir:

- **Algıda seçicilik:** Mevcut yapının durumundan memnun olan çalışanlar için değişim tehdit edici bulunabilir.
- **Alışkanlık:** Çoğu zaman alışlageldik işleri yapmak daha kolaydır. Alışılmış işleri yapmak kişilere rahat ve güvenli duygusu verir.
- **Güvenlik:** Mevcut uygulamalar yeni durumlara göre daha az tehdit edici ve olarak algılanmaktadır.
- **Ekonomik:** Çalışanların maddi çıkarlarını tehdit eden yenilikler onlar tarafından dirençle karşılanır.
- **Statü ve saygınlık:** Yeni durumlar çalışanların statü ve saygınlığına olumsuz yönde etki edeceği ihtimali yeniliklere yönelik direnci artırır (Arslan, 2005, s.142).

Öğretim lideri olarak okul müdürlerinin aktif öğretim yöntemleri ile amaca uygun ölçme-değerlendirme çalışmalarının yapılması konusunda, öğretmenleri denetleme ve öğretmenler arasında olumlu ilişkiler oluşturma yeterliliklerinin geliştirmesi beklenmektedir (Can, 2007, s.242). Öğretim lideri olarak okul müdürü,

okulun varlık nedenini ve eğitim öğretim politikasını açık ve net bir şekilde ifade eden bir vizyon geliştirmeli ve bu vizyonu okulun tüm personeline aktarabilmelidir. Bir örgütü amaçlarına göre yaşatmak, insan ve madde kaynaklarını verimli bir biçimde kullanmakla gerçekleşmektedir. Bundan dolayı, yöneticinin örgütle ilgili grupların yaşantılarını değerlendirip düzenlemesi ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanması gerekmektedir (Çubukçu ve Girmen, 2006, s.124).

Lider, etkileme gücüne sahip olan kişidir. Eğer bir yönetici, etkileme gücüne sahip değilse, o, sadece bir yöneticidir. Yönettiği örgütten ayrıldığında, o örgütün gelişmesiyle ilgili bir iz söz konusu olamaz. Lider, yönettiği kişinin yaratıcı güçlerini harekete geçirir, onların potansiyellerini açığa vurmalarını sağlar. Lider yeterliliğine sahip bir yöneticinin, insan ve madde kaynaklarını, çalışanların amaç ve ihtiyaçlarını, örgütün amaçları doğrultusunda ve bu amaçları birlikte gerçekleştirecek şekilde birlikte harekete geçirmesi söz konusudur (Korkut, 1992, s.93).

Okullardaki değişim sürecinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için, müdür ve öğretmenlere değişim yönetimi konusunda gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak amacıyla çeşitli etkinlikler düzenlenmesi gereklidir (Argon ve Özçelik, 2008, s.86).

Lider etkililiğini yönetsel gücünü kullanarak sağlamaktadır. Yönetsel güç, bir insanın başka birini yönetsel anlamda etkileme yeterliliğidir. Yönetsel güç, herhangi bir makama ait olmamakla birlikte kişiye özgüdür ve makam, yönetsel gücün kullanılması için bir araç görevi görür. Yönetici yönetsel gücünü kişisel özellik ve yönetim yeterliliğine dayanarak kullanır (Başaran, 2006, s. 233). Etkililiğin amaçları sürekli geliştirerek gerçekleştirme düzeyi olarak düşünülecek olursa, geliştirme durumu da etkililiği ortaya çıkarmaktadır (Can, 2004, s.114).

Etkili lider hem kendini hem izleyenleri hatasız değerlendiren sorunlara gerçekçi çözümler getiren, grubun amaçları ile izleyicilerin gereksinimlerini dengede tutan davranışları sergiler (Bursalıoğlu, 1983, s.87). Okul müdürlüğünün bir meslek olarak gelişebilmesi için okul müdürlerinin yetiştirilmesi büyük öneme sahiptir. Okul müdürlüğü yetiştirme programları uygulamaya konması önem taşır. Böyle yapılması beraberinde bilimselliği, kurumsallaşmayı ve standartlaşmayı getirecektir. Sonuçta da ülke çapındaki okulların benzer standartlarda yönetilmesi sağlanacaktır. Okulunu etkili olarak yönetmeyi amaçlayan bir müdürün bu amaca uygun bir profesyonel eğitim alması kaçınılmaz bir durumdur. Okul müdürü yetiştirme programları okulların daha etkili hale getirilmesi için bir araç olacaktır (Işık, 2003, s.210).

Bu bilgiler çerçevesinde araştırmanın problem cümlesi; “Öğretmen algılarına göre lise müdürlerinin etkileme becerilerinin düzeyi nedir? ” şeklinde belirlenmiştir.

1.8. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, resmi genel lise ve Anadolu lisesi müdürlerinin öğretmenleri etkileme becerilerinin düzeyini saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre;

1) Lise müdürlerinin liderlik özelliklerinin kurum müdürleri tarafından gösterilme düzeyi nedir?

2) Lise müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin cinsiyet ve kıdem yılına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3) Lise müdürlerinin iletişim kurma becerilerinin kurum müdürleri tarafından gösterilme düzeyi nedir?

4) Lise müdürlerinin iletişim kurma becerilerine ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin cinsiyet ve kıdem yılına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

5) Lise müdürlerinin karar verme tutumlarının kurum müdürleri tarafından gösterilme düzeyi nedir?

6) Lise müdürlerinin karar verme tutumlarına ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin cinsiyet ve kıdem yılına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

7) Lise müdürlerinin takım oluşturma davranışlarının kurum müdürleri tarafından gösterilme düzeyi nedir?

8) Lise müdürlerinin takım oluşturma davranışlarına ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin cinsiyet ve kıdem yılına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

9) Lise müdürlerinin öğretmenleri güdüleme davranışlarının kurum müdürleri tarafından gösterilme düzeyi nedir?

10) Lise müdürlerinin öğretmenleri güdüleme davranışlarına ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin cinsiyet ve kıdem yılına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

11) Lise müdürlerinin rehberlik davranışlarının kurum müdürleri tarafından gösterilme düzeyi nedir?

12) Lise müdürlerinin rehberlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin cinsiyet ve kıdem yılına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

1.9. Araştırmanın Önemi

Liderlik, izleyicinin anlamlandırdığı bir etkileşim sürecidir. İzleyicilerin lideri etkilemesi, davranışlarını biçimlendirmesi ile liderin içinde bulunduğu çevreden etkilenmesi (Gündüz, 2010, s.214) sonucu gerek çevrenin gerekse liderin karşılıklı etkileşimleri, birbirlerinin davranışlarını etkilemesi söz konusudur.

Bu araştırma ortaöğretim düzeyi okullarda gerçekleştirilmiş olup, bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacıların, araştırma sonuçlarından uygulamada yararlanacakları düşünülerek bu konuda uygulamada karşılaşılan eksikliklerin giderilmesi hususunda araştırmacılara yol göstereceği, araştırmacıların ufkunu geliştirmeye yardımcı olacağı; ayrıca bu konuda alan yazına katkı sağlayacağı umulmaktadır.

1.10. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerinin anket sorularını içtenlikle yanıtladıkları varsayılmıştır.

2. Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiki yöntemler amaca uygun olarak seçilmiştir.

1.11. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma; 2010-2011 Eğitim-Öğretim yılında Mersin ilinde, Akdeniz, Mezitli, Toroslar, Yenişehir ilçelerinde görev yapan, resmi genel lise ve Anadolu lisesi öğretmenlerinin görüşleriyle sınırlıdır.

2. Bu araştırma, kullanılan veri toplama araçlarıyla sınırlıdır.

1.12. Tanımlar ve Kısaltmalar

İzleyen/izleyici: Etkileyici tarafından etkilenen birey/grup olarak tanımlanabilir.

İşgören: Bu çalışmada genel olarak eğitim çalışanlarının her biri olarak tanımlanabilir.

Koç: Bir tarafın ya da iki tarafın beceri ve performanslarının geliştirilmesini sağlayan iki kişilik bir çalışma ortamının oluşturması sürecidir (Barutçugil, 2006, s. 203).

Lise: Orta dereceli genel öğretim kurumları, ... liseler den meydana gelir. Liseler öğrencilerini, yüksek öğrenime hazırlayan okullardır (mevzuat.meb.gov.tr).

Yönetmel güç: Bir insanın başka birini yönetmel anlamda etkileme yeterliliğidir (Başaran, 2006, s.233).

Yönetmel iletişim: Yöneticinin gönderdiği anlamla astını etkilemesini; astının da üstünü yanıtlamasını içeren bir etkileşim sürecidir (Başaran, 2006, s.313).

1.13. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme durumları farklı değişkenler çerçevesinde farklı derecelerde gözlenmektedir. Bu bölümde, yöneticilerin etkililikleri alanında yapılan bazı araştırmalar yer almaktadır. Araştırmalar ana hatlarıyla tanıtılmaya çalışılmıştır.

Özaslan ve Gürsel (2008) ‘nun yapmış olduğu “Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi” adlı çalışması, öğretim elemanlarının yönetim sürecinde tercih ettikleri güç tiplerine yönelik değerlendirmeleri içermekte olup, araştırma sonucunda yöneticiler üzerinde genel olarak uzmanlık güç tipinin etkili olduğu belirtilmiştir. Akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada, gerek öğretim elemanları değerlendirmeleri, gerekse özdeğerlendirme sonuçlarında, uzmanlık gücünün öne çıktığı belirtilmiştir. Bu durumun oluşmasına akademik ilerlemeler sonucunda ulaşılan özgüvenin zemin oluşturduğu belirtilmiştir (Özaslan ve Gürsel, 2008, s.366).

Taşçı ve Eroğlu (2007), “Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında yöneticilerin iletişim sürecinde, hangi ikna ve etkileme taktiklerini, hangi sıklıkla kullandıklarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin çalışanları etkileme ve iknada kullanılan taktikler arasında ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir (Taşçı ve Eroğlu, 2007, s.544).

Kösterelioğlu ve Argon (2010)'un çalışmasında okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin öğretmen algıları bazı değişkenler çerçevesinde araştırılmıştır. İletişim sürecinde müdürlerin etkililiğinin öğretmen algıları açısından değerlendirmesi söz konusudur. Bu araştırmaya göre yönetici-öğretmen iletişiminin genel olarak olumlu olduğu belirtilmiştir. Okullarda örgüt çalışanlarının akademik düzeylerinin aynı olması nedeniyle çalışanlar arasında informal ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı sonucuna varılmıştır. Bunların yanında müdür ve öğretmenler her an karşılıklı olarak iletişime açıktır. Bu da okul müdürlerinin öğretmenlerle açık ve rahat iletişim ortamı sağladığını gösterir (Kösterelioğlu ve Argon, 2010, s.12).

Özgan ve Aslan (2008)'ın yapmış oldukları “İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi” çalışma sonucunda, okul müdürlerinin iletişim biçimlerinin çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada olumsuz iletişim biçimlerini kullanan müdürler, çalışanları üzerinde işlerine karşı isteksizlik oluşturarak, yaptıkları işin önemine inanmadan yaptıklarını ve öğretmenlerin bu durumda kendilerini değersiz hissettiklerini belirtmişlerdir (Özgan ve Aslan, 2008, s.204).

Eroğlu ve İspir (2006)'in örnek olay tarama modelinde hazırlamış olduğu “Örgütsel İletişim Sürecinde Yönetimsel İkna ve Etkileme: Örnek Olay İncelemesi” araştırması yöneticilerin iletişimde hangi ikna ve etki taktiklerini kullandıklarını belirleme amacını taşımaktadır. Araştırma hem kamu hem özel kurumlarda görev yapan yöneticilerden elde edilen verilere dayanarak hazırlanmıştır. Araştırmada ayrıca kullandıkları ikna taktikleri ile kişilikleri arasındaki ilişki de incelenmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin kişilikleri ile kullandıkları ikna taktikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Eroğlu ve İspir, 2006, s.68).

Aydoğan (2008)'ın ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri çalışmasında okul yöneticilerini liderlik, öğretmenleri güdüleme, iletişim becerilerini kullanma, karar verme, rehberlik ve takım oluşturma olmak üzere altı boyutta değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin okul yöneticilerini diğer öğretmenlere göre daha yetersiz buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin şu alanlarda yetersiz buldukları söylenebilir:

- a) Okul yöneticilerinin öğretim liderliği özelliği göstermeleri
- b) Okul yöneticilerinin güven verici kişilik sergilemeleri

- c) Okul yöneticilerinin personel arasında etkili iletişim sağlamaları
- d) Okul yöneticilerinin öğretmenler odasını verimli kullanmaları
- e) Okul yöneticilerinin karar verme tutumları
- f) Okul yöneticilerinin takım çalışmalarına önem vermeleri
- g) Okul yöneticilerinin öğretmenleri teşvik ve takdir etme ve onlara rehberlik yapma tutumları (Aydoğan, 2008, s.48).

Akçay (2003), ortaöğretim kurumu müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışlarına ilişkin, okul müdürleri ve öğretmenlerinin görüşlerinin alındığı araştırmada, araştırmacının kendisi tarafından hazırlanan veri toplama aracıyla veriler toplanmıştır. Ayrıca araştırmada okul müdürü ve öğretmenlerin görüşlerine kişisel özelliklerinin de etki edip etmedikleri izlenmiştir.

Araştırma ile şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Araştırmaya katılan ortaöğretim müdürlerinin eğitim yönetimi alanında bir eğitim almadıkları tespit edilmiştir.
2. Orta öğretim kurumu müdürlerinin çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu görülmektedir.
3. Orta öğretim kurum müdürlerinin yaş ortalamaları 40 yaş ve üstü oldukları ve genç müdür sayısının yetersiz olduğu tespit edilmiştir.
4. Orta öğretim kurum müdürlerinin kıdem yılı 1 ile 10 yıl arasında değişmekte olup, kıdemlerinin buldukları görev açısından az ve yetersiz olduğu söylenebilir.
5. Orta öğretim kurum müdürleri, etkileme davranışlarından çoğuna karşı farklı görüşlere sahiptirler.
6. Orta öğretim kurum müdürlerinin tüm etkileme davranışlarını göstermelerine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu da tespit edilmiştir.
7. Orta öğretim kurumu müdürlerinin, etkileme davranışlarını göstermeleri konusunda öğretmenlerin; okul müdürlerini değerlendirirken kararsız oldukları görülmektedir.
8. Orta öğretim kurumu müdürlerinin, cinsiyeti, yaşı, kıdem yılı, çalışmakta oldukları okul türü gibi kişisel özellikleri etkileme davranışlarını göstermelerine ilişkin görüşlerini etkileyen değişken olmadıkları tespit edilmiştir. Eğitim yönetimi alanında katıldıkları hizmet içi kurs ve seminerler, orta öğretim kurumu müdürlerinin

etkileme davranışlarını göstermelerine ilişkin görüşlerini etkileyen değişken olduğu tespit edilmiştir.

9. Öğretmenlerin, cinsiyet, yaş, kıdem yılı, kişisel özellikleri orta öğretim kurumu müdürleri tarafından kendileri üzerinde gösterilmesi konusundaki görüşlerini etkileyen değişkenler olmadığı tespit edilmiştir. Çalıştıkları okuldaki görev süreleri, öğrenim durumları, görev yaptıkları lise türü, müdürleri ile çalıştıkları yıl gibi özellikleri ise öğretmenlerin görüşlerini etkileyen değişkenlerdir (Akçay, 2003).

Thambian ve Gemmil (1974), yaptığı bir araştırmada ceza, yasal, uzmanlık ve çekicilik ve ödül kullanılarak yapılan etkileme yollarının yöneticiler tarafından kullanılması ile astlarının bağlılık performansları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. 66 proje personeli ve 22 proje yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada çalışanların performanslarının yükselmesinde uzmanlığın yetkiden daha etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca proje tipi, matrix tipi örgütlerin özelliklerini gösteren yöneticilerin farklı uzmanlık alanlarında eşgüdümleyici bir tavır takındıkları sürece, çalışanlarının moral ve performanslarını yükseltebilecekleri bulgularına ulaşmışlardır (Akt. Uygun, 2006, s.69)

Karatepe (2005), çalışmasını okul yöneticilerinin yönetsel etkililiklerini astlarıyla olan ilişkileri boyutuyla ele almıştır. Araştırma Malatya ilinde görev yapan ilk ve ortaöğretim kurumları müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri alınarak elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Yöneticilerin kişisel özelliklerinin yönetsel özelliklerine yansıma dereceleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Karatepe (2005), yaptığı araştırmada yönetsel etkililiğin gerçekleşmesinin şu durumlara bağlı olduğunu belirtmiştir:

- Yöneticilerin astlarıyla iletişim kurabilmeleri,
- Yöneticilerin astlarını yönlendirebilmeleri,
- Yöneticilerin astlarının yönetsel gelişimine katkı sağlayacak yetki ve sorumluluk vermeleri
- Astlarının sorumluluk duygularının gelişmesi,
- Gerektiğinde yöneticilerin astlarını takdir edebilmelerine bağlıdır.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin kişisel ve yönetsel özellikleri astlarıyla olan ilişkilerini etkilemektedir. Burada okul yöneticilerinin astlarıyla olan ilişkilerine önem vermeleri, onlarla iletişim kurabilmeleri, yeniliğe karşı açık olmaları gibi kişisel özelliklere sahip olmaları; personellerini yönlendirebilmeleri,

onlara yetki ve sorumluluk verebilmeleri gibi yönetsel özelliklerini etkilemektedir (Karatepe, 2005, s.306).

Açıkalin (1993) öğretmenlerin okul müdürlerinin etkileme davranışlarını okul türü, müdürün yönetim stili, uzmanlık alanı, öğretmenlik kıdemi ve cinsiyet değişkenleri çerçevesinde araştırmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerini etkileme güçleri; uzmanlık, ilgi, kişilik, ödül, ceza, makam ve güçsüzlük olarak gruplandırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler sahip oldukları güçlerin bir kısmını kullanırken, bir kısmını hiç kullanmadıkları ya da farkında olmadıkları söylenebilir. Öğretmenlerin etkileme davranışlarını etkileyen değişkenlerden en önemlileri okul türü ve okul müdürünün yönetim stilidir (Açıkalin, 1993, s.191).

Titrek ve Zafer (2009) yılında resmi ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının düzeyini belirlemek amacıyla, İstanbul İli Avrupa yakasında görevli 740 öğretmenin görüşleri alınarak gerçekleştirildiği bir çalışma yapmışlardır. Çalışma sonucunda uzmanlık, karizmatik, ödüllendirme, yasal ve zorlayıcı güç boyutlarında değerlendirilen, yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının özel okullarda resmi okullara oranla daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel güç kaynaklarının beş boyutunda da, görüşler arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel güç algısında bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Titrek ve Zafer, 2009, s. 672).

1.14. İLGİLİ ARAŞTIRMALARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yapılan araştırmalarda da görüldüğü gibi okul müdürlerinin kurumun amaçlarına ulaşmasında iyi bir yönlendirici olması gerekmektedir. Bunun için de çalışanlar arasında iletişimin sorunsuz ve güçlü olması gerekmektedir. İyi bir iletişim karşı tarafın etkilenip tepki vermesiyle kendini göstermektedir. Yöneticilerin bu aşamada ise etkileme taktiklerini, kişiliklerini kullanarak öğretmenleri etkilemeye çalıştıkları gözlenmektedir. Yöneticilerin kişilik özellikleri ve kullandıkları etkileme taktikleri farklı durumlarda farklı şekillerde kullanılmaktadır.

Yöneticilerin kişisel ve yönetsel özellikleri öğretmenlerle olan ilişkilerini etkilemektedir. Araştırmalarda yöneticiler ile öğretmenler arasında genel anlamda açık ve karşılıklı iletişimin yaşanabildiği söylenebilir. Yöneticilerin astlarıyla

kurdukları iletişim ile yönetim becerilerine sahip olma durumları, onların etkililikleri üzerinde fikir oluşturabilir. Yöneticilerin iletişim biçimlerinin öğretmenleri gdlemelerine etki etmekle birlikte iletişim becerisi düşük olan yöneticilerin öğretmenleri çalışmaya güdülemede yetersiz oldukları söylenbilir. Bunların yanında yöneticilerin öğretmenlere uygun görev, yetki ve sorumluluk vererek ve bunları geri dönütlerle besleyerek öğretmenleri bilgilendirmeleri, öğretmenlerin gelişimine katkı sağlar ve sorumluluk duygularını geliştirdiği ilgili araştırmalarda göze çarpmaktadır.

BÖLÜM II

Bu bölümde; araştırmanın amaçları doğrultusunda izlenen yöntem açıklanmıştır. Araştırma modeli, evren ve örneklemin özellikleri, ölçme aracının niteliği, verilerin toplanması ve analizinde yapılan çalışmalar hakkındaki bilgiler aşağıda verilmektedir.

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Tarama modelleri, var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Herhangi bir şekilde araştırma konusu olan durum bulunduğu koşullar çerçevesinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Tanımlanma esnasında herhangi bir müdahale söz konusu değildir. Bilinmek istenen şeyin gözlenip belirlenmesi söz konusudur (Karasar, 2009, s.77).

Bu araştırma problemin ilgili olduğu alan ve verilerin çözümlenmesinde yararlanılan teknikler açısından tarama modelinde betimsel bir araştırmadır.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırma bir bağımsız evrenden oluşmakta ve bu evrenden alınmış bir bağımsız örneklem içermektedir.

Ortaöğretim (lise) basamağı on beş yaşından on sekiz yaşına kadar devam eden öğrencilerin devam ettiği okulları kapsar (Başaran, 2006, s.105). Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2010 yılı itibariyle göndermiş olduğu genelgede "genel liselerin anadolu liselerine dönüştürülmesi, kalite ve verimliliğin artırılması amacıyla, genel liselerinde gerekli alt yapı ve öğretmen ihtiyacı ile ilgili tedbirlerin alınması suretiyle uzun vadede ihtiyaç durumuna göre kademeli bir şekilde anadolu lisesi statüsüne kavuşturulma çalışmalarının sürdürülmesinin uygun olacağı... amir hükmü çerçevesinde genel liselerin kademeli bir şekilde Anadolu lisesi statüsüne

kavuşturulma çalışmaları devam etmektedir.” Hükmü gereğince araştırma genel liseler ile birlikte anadolu liselerini de kapsamaktadır (ogm.meb.gov.tr).

TABLO 1: Çalışma Evreni- İlçelere Göre Okul ve Öğretmen Sayıları.

| Okul ve Öğretmen Sayıları | İlçeler | | | | Toplam |
|------------------------------------|---------|----------|---------|-----------|--------|
| | Akdeniz | Toroslar | Mezitli | Yenişehir | |
| | 506 | 416 | 225 | 395 | 1542 |
| Anadolu Lisesi Genel Lise Sayıları | 10 | 9 | 4 | 7 | 20 |

Yukarıdaki tabloya göre araştırmanın evrenini, 2010-2011 eğitim öğretim yılında Mersin İli merkez ilçelerinde görev yapmakta olan 1542 resmi genel lise ve Anadolu lise öğretmenleri oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini ise Mersin ili, Akdeniz ilçesindeki genel lise ve Anadolu lisesinde görev yapan 72 (%32) öğretmen, Mezitli ilçesindeki genel lise ve Anadolu lisesinde görev yapan 40 (%18) öğretmen, Toroslar ilçesindeki genel lise ve Anadolu lisesinde görev yapan 63 (%28) öğretmen, Yenişehir ilçesindeki resmi genel lise ve Anadolu lisesinde görev yapan 47 (%22) öğretmen olmak üzere toplam 222 lise öğretmeni oluşturmuştur.

2.3. Verilerin Toplanması

2.3.1. Veri Toplama Aracı

Öğretmenlerin konuya ilişkin görüşlerini belirlemede, Aydoğan (2008) ‘ın, “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri” adlı çalışmasında da kullanmış olduğu likert tipi anket kullanılmıştır.

28 maddeden oluşan anket, altı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; liderlik, iletişim, karar verme, takım oluşturma, güdüleme, rehberlik boyutlarıdır. Bu çalışmada, kıdem ve cinsiyet değişkenleri açısından okul müdürlerinin etkileme becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri saptanmıştır.

Ankette yer alan etkileme davranışlarının okul müdürleri tarafından ne sıklıkla kullanıldığını belirleyebilmek için, "Az Düzeyde" , "Orta Düzeyde" ve "Çok Düzeyde" biçiminde üç düzeyde sıralanan derecelendirilmiş eşit aralıklı ölçek kullanılmıştır.

2.3.2.Verilerin Çözümlemesi

Verilerin analizinde bilimsel istatistiklerden frekans (N), yüzde (%), ortalama (X),Standart sapma (ss), ortalamalar arası farkın anlamlılığını test etmek üzere t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Cinsiyet değişkenleri için t-testi çözümlenmesi yapılmıştır. Öğretmenlerin kıdem yılı değişkeni için gruplar arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi kullanılmıştır.

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Hipotez testleri olarak t-testi, anova, korelasyon analizleri yapılmıştır.

Bağımsız örnek t – testi, iki ilişkisiz grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır. İki'den fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Post Hoc Tukey testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi, ilişkisiz ikiden daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır (Büyüköztürk, 2002, s.39).

Post hoc testi, varyans analizi sonucunda eğer gruplar arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmemiz için oldukça önemlidir. Anova tablosu, grupların ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını genel olarak söylemektedir. 3 grup da olsa, 10 grup da olsa bütün grup ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test eder. Sadece iki grup arasında farklılık olsa ve diğerleri arasında fark olmasa, varyans analizi "gruplar arasında fark vardır" sonucunu verir. Fakat farklılığını nereden kaynaklandığını, hangi gruplar

arasında olduğunun sonuçlarının post hoc testi açıklayacaktır. Post hoc testleri içerinde çalışmalarda en yaygın kullanılan Tukey testidir (Kalaycı, 2005, s.135).

Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir (Kalaycı, 2005, s.115). Korelasyon türü araştırmalarda değişkenler arasında ilişki olup olmadığı, değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri, birlikte değişim olduğunda bu değişimin yönü ve miktarını belirlemek amaçlarıdır (etin, 2007, s.351).

Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

BÖLÜM III

Bu bölümde, ele alınan problemin çözümü ve araştırmanın alt problemlerine dayalı olarak toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve tablolar ile bulguların yorumlarına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

BULGULAR

3. 1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 2. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------|---------|-----------|
| Kadın | 100 | 45,0 |
| Erkek | 122 | 55,0 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 2 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 100'ü (% 45,0) kadın, 122'si (% 55,0) erkektir.

Tablo 3. Örneklem Grubunun Kıdem Yıllarına Göre Dağılımı

| | Frekans | Yüzde (%) |
|-----------------|---------|-----------|
| 1-5 yıl arası | 10 | 4,5 |
| 5-10 yıl arası | 25 | 11,3 |
| 10-15 yıl arası | 71 | 32,0 |
| 15 yıl üstü | 116 | 52,3 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun kıdem yıllarına göre dağılımı Tablo 3'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 10'u (% 4,5) 1-5 yıl arası, 25'i (% 11,3)

5-10 yıl arası, 71'i (% 32,0) 10-15 yıl arası, 116'sı (% 52,3) 15 yıl üstü kıdem yılına sahiptir.

3.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetici Tutum Ölçeği Alt boyutlarının Ortalamaları

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetici Tutum Ölçeği Alt boyutlarının Ortalamaları

| | N | Min. | Max. | Ort. | S.s |
|------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Liderlik Tutumu | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,947 | 0,590 |
| İletişim Boyutu | 222 | 1,000 | 3,000 | 2,027 | 0,563 |
| Karar Verme Tutumu | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,750 | 0,607 |
| Takım Oluşturma Tutumu | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,856 | 0,603 |
| Güdüleme Tutumu | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,842 | 0,607 |
| Rehberlik Tutumu | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,873 | 0,619 |

Tablo 4’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yönetici tutum ölçeği alt boyutlarının ortalamaları incelendiğinde, iletişim boyutu puanlarının ortalamasının en yüksek, karar verme tutumu puanlarının ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

3.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetici Tutum Ölçeği Alt boyutlarını Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalamaları

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Tutum Düzeyini Değerlendirmek İçin Sorulan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalamaları

| | N | Min. | Max. | Ort. | S.s |
|---|-----|-------|-------|--------------|-------|
| Okul yöneticileri, okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerinin yürütülmesinde eğitim lideridir. | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,977 | 0,682 |
| Okul yöneticileri okulun geliştirilmesi için ileriye dönük hedefler (vizyon) belirler. | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,973 | 0,755 |
| Okul yöneticileri okul için misyon geliştirir. | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,896 | 0,769 |
| Okul yöneticileri yenilikleri kolay benimser. | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,946 | 0,759 |

| | | | | | |
|---|-----|-------|-------|-------|-------|
| Okul yöneticileri öğretmenlere güven verici bir kişilik sergiler. | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,941 | 0,768 |
|---|-----|-------|-------|-------|-------|

Tablo 5’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tutum düzeyini değerlendirmek için sorulan sorulara verdiği cevapların ortalamaları incelendiğinde, “Okul yöneticileri, okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerinin yürütülmesinde eğitim lideridir.” sorusuna verilen cevapların ortalamasının en yüksek, “Okul yöneticileri okul için misyon geliştirir.” sorusuna verilen cevapların ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Boyutu Düzeyini Değerlendirmek İçin Sorulan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalamaları

| | N | Min. | Max. | Ort. | S.s |
|--|-----|-------|-------|--------------|-------|
| Okul yöneticileri, okuldaki olaylarla (öğretmen, personel öğrenci davranışları kutlamalar başarısızlık vs.) yakından ilgilenir | 222 | 1,000 | 3,000 | 2,059 | 0,744 |
| Okul yöneticileri personel arasında etkili bir iletişim sağlar. | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,847 | 0,781 |
| Okul yöneticileri kendisiyle konuşmak isteyen öğretmenleri dinler. | 222 | 1,000 | 3,000 | 2,302 | 0,714 |
| Okul yöneticileri öğretmenler odasına gelerek öğretmenlerle görüşür | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,820 | 0,745 |
| Okul yöneticileri müdürlükçe yapılan veya yapılacak çalışmalar hakkında öğretmenlere bilgi verir. | 222 | 1,000 | 3,000 | 2,108 | 0,716 |

Tablo 6’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim boyutu düzeyini değerlendirmek için sorulan sorulara verdiği cevapların ortalamaları incelendiğinde, “Okul yöneticileri kendisiyle konuşmak isteyen öğretmenleri dinler.” sorusuna verilen cevapların ortalamasının en yüksek, “Okul yöneticileri öğretmenler odasına gelerek öğretmenlerle görüşür.” sorusuna verilen cevapların ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Karar Verme Düzeyini Değerlendirmek İçin Sorulan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalamaları

| | N | Min. | Max. | Ort. | S.s |
|--|-----|-------|-------|--------------|-------|
| Okul yöneticileri okulla ilgili kararlar verirken demokratik davranır. | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,910 | 0,713 |
| Okul yöneticileri okul hakkında kararlar vermeden önce öğretmenlere danışır | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,568 | 0,732 |
| Okul yöneticileri, yapılmasını istediği bir işle ilgili personeli ikna yoluna gider (emir vermez). | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,793 | 0,756 |
| Okul yöneticileri, görev verirken personelin istekli olup olmadığını dikkate alır. | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,730 | 0,736 |

Tablo 7’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin karar verme düzeyini değerlendirmek için sorulan sorulara verdiği cevapların ortalamaları incelendiğinde, “Okul yöneticileri okulla ilgili kararlar verirken demokratik davranır.” sorusuna verilen cevapların ortalamasının en yüksek, “Okul yöneticileri okul hakkında kararlar vermeden önce öğretmenlere danışır.” sorusuna verilen cevapların ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Takım Oluşturma Tutumu Düzeyini Değerlendirmek İçin Sorulan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalamaları

| | N | Min. | Max. | Ort. | S.s |
|--|-----|-------|-------|--------------|-------|
| Okul yöneticileri okulda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar. | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,739 | 0,715 |
| Okul yöneticileri okuldaki öğretmenlerle işbirliği içinde çalışır. | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,874 | 0,732 |
| Okul yöneticileri, görev verirken öğretmenlerin yeterli oldukları alanlara göre görev verir. | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,910 | 0,725 |
| Okul yöneticileri, çalışma takımları oluştururken öğretmenler arasındaki uyumu gözeter. | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,901 | 0,736 |

Tablo 8’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin takım oluşturma tutumu düzeyini değerlendirmek için sorulan sorulara verdiği cevapların ortalamaları incelendiğinde, “Okul yöneticileri, görev verirken öğretmenlerin yeterli oldukları alanlara göre görev verir.” sorusuna verilen cevapların ortalamasının en yüksek, “Okul yöneticileri okulda ekip çalışması

ruhunun yerleşmesini sağlar.” sorusuna verilen cevapların ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Güdüleme Tutumu Düzeyini Değerlendirmek İçin Sorulan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalamaları

| | N | Min. | Max. | Ort. | S.s |
|---|----------|-------------|-------------|--------------|------------|
| Okul yöneticileri öğretmenleri çalışmaya teşvik eder. | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,883 | 0,727 |
| Okul yöneticileri görevinde başarılı olanları takdir eder. | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,815 | 0,783 |
| Okul yöneticileri, öğretmenlerin çalışmalarını önemseydiğini onlara hissettirir. | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,766 | 0,761 |
| Okul yöneticileri görevin gereği gibi yapılması için yetkisini değil etkisini kullanır. | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,842 | 0,717 |
| Okul yöneticileri, daha etkin çalışmalarını sağlamak için öğretmenlere baskı yapmaktan kaçınır. | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,905 | 0,752 |

Tablo 9’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin güdüleme tutumu düzeyini değerlendirmek için sorulan sorulara verdiği cevapların ortalamaları incelendiğinde, “*Okul yöneticileri, daha etkin çalışmalarını sağlamak için öğretmenlere baskı yapmaktan kaçınır.*” sorusuna verilen cevapların ortalamasının en yüksek, “*Okul yöneticileri, öğretmenlerin çalışmalarını önemseydiğini onlara hissettirir.*” sorusuna verilen cevapların ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Rehberlik Tutumu Düzeyini Değerlendirmek İçin Sorulan Sorulara Verdiği Cevapların Ortalamaları

| | N | Min. | Max. | Ort. | S.s |
|---|----------|-------------|-------------|--------------|------------|
| Okul yöneticileri, öğretmenlere meslekle ve eğitim teknolojileri kullanımıyla ilgili konularda rehberlik yapar. | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,698 | 0,781 |
| Okul yöneticileri, öğretmenlerin kişisel sorunlarını dinleyip yardımcı olur. | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,901 | 0,749 |
| Okul yöneticileri, yasal mevzuatın ve hakların bilinip uygulanmasında öğretmenlere rehberlik | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,937 | 0,709 |

| | | | | | |
|--|-----|-------|-------|--------------|-------|
| yapar. | | | | | |
| Okul yöneticileri, öğretmenleri yeni çalışmalar yapmaları için cesaretlendirir. | 222 | 1,000 | 3,000 | 1,829 | 0,748 |
| Okul yöneticileri, kurumda herhangi bir sebepten dolayı oluşan gerilimi ortadan kaldırmak için çaba sarf eder. | 222 | 1,000 | 3,000 | 2,000 | 0,737 |

Tablo 10’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin rehberlik tutumu düzeyini değerlendirmek için sorulan sorulara verdiği cevapların ortalamaları incelendiğinde, “*Okul yöneticileri, kurumda herhangi bir sebepten dolayı oluşan gerilimi ortadan kaldırmak için çaba sarf eder.*” sorusuna verilen cevapların ortalamasının en yüksek, “*Okul yöneticileri, öğretmenlere meslekle ve eğitim teknolojileri kullanımıyla ilgili konularda rehberlik yapar.*” sorusuna verilen cevapların ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Liderlik Tutumu 1

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 54 | 24,3 |
| Orta düzeyde | 119 | 53,6 |
| Çok düzeyde | 49 | 22,1 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Liderlik Tutumu 1' sorusuna göre dağılımı Tablo 11 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 54'ü (% 24,3) az düzeyde, 119'u (% 53,6) orta düzeyde, 49'u (% 22,1) çok düzeydedir.

Tablo 12. Liderlik Tutumu 2

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 66 | 29,7 |
| Orta düzeyde | 96 | 43,2 |

| | | |
|-------------|-----|-------|
| Çok düzeyde | 60 | 27,0 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Liderlik Tutumu 2' sorusuna göre dağılımı Tablo 12' de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 66'sı (% 29,7) az düzeyde, 96'sı (% 43,2) orta düzeyde, 60'ı (% 27,0) çok düzeydedir.

Tablo 13. Liderlik Tutumu 3

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 78 | 35,1 |
| Orta düzeyde | 89 | 40,1 |
| Çok düzeyde | 55 | 24,8 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Liderlik Tutumu 3' sorusuna göre dağılımı Tablo 13 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 78'i (% 35,1) az düzeyde, 89'u (% 40,1) orta düzeyde, 55'i (% 24,8) çok düzeydedir.

Tablo 14. Liderlik Tutumu 4

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 70 | 31,5 |
| Orta düzeyde | 94 | 42,3 |
| Çok düzeyde | 58 | 26,1 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Liderlik Tutumu 4' sorusuna göre dağılımı Tablo 14 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 70'i (% 31,5) az düzeyde, 94'ü (% 42,3) orta düzeyde, 58'i (% 26,1) çok düzeydedir.

Tablo 15. Liderlik Tutumu 5

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 72 | 32,4 |
| Orta düzeyde | 91 | 41,0 |
| Çok düzeyde | 59 | 26,6 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Liderlik Tutumu 5' sorusuna göre dağılımı Tablo 15 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 72'si (% 32,4) az düzeyde, 91'i (% 41,0) orta düzeyde, 59'u (% 26,6) çok düzeydedir.

Tablo 16. İletişim Boyutu 1

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 55 | 24,8 |
| Orta düzeyde | 99 | 44,6 |
| Çok düzeyde | 68 | 30,6 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'İletişim Boyutu 1' sorusuna göre dağılımı Tablo 16 'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 55'i (% 24,8) az düzeyde, 99'u (% 44,6) orta düzeyde, 68'i (% 30,6) çok düzeydedir.

Tablo 17. İletişim Boyutu 2

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 87 | 39,2 |
| Orta düzeyde | 82 | 36,9 |

| | | |
|-------------|-----|-------|
| Çok düzeyde | 53 | 23,9 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'İletişim Boyutu 2' sorusuna göre dağılımı Tablo 17 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 87'si (% 39,2) az düzeyde, 82'si (% 36,9) orta düzeyde, 53'ü (% 23,9) çok düzeydedir.

Tablo 18. İletişim Boyutu 3

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 33 | 14,9 |
| Orta düzeyde | 89 | 40,1 |
| Çok düzeyde | 100 | 45,0 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'İletişim Boyutu 3' sorusuna göre dağılımı Tablo 18 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 33'ü (% 14,9) az düzeyde, 89'u (% 40,1) orta düzeyde, 100'ü (% 45,0) çok düzeydedir.

Tablo 19. İletişim Boyutu 4

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 85 | 38,3 |
| Orta düzeyde | 92 | 41,4 |
| Çok düzeyde | 45 | 20,3 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'İletişim Boyutu 4' sorusuna göre dağılımı Tablo 19 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 85'i (% 38,3) az düzeyde, 92'si (% 41,4) orta düzeyde, 45'i (% 20,3) çok düzeydedir.

Tablo 20. İletişim Boyutu 5

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 46 | 20,7 |
| Orta düzeyde | 106 | 47,7 |
| Çok düzeyde | 70 | 31,5 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'İletişim Boyutu 5' sorusuna göre dağılımı Tablo 20'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 46'sı (% 20,7) az düzeyde, 106'sı (% 47,7) orta düzeyde, 70'i (% 31,5) çok düzeydedir.

Tablo 21. Karar Verme Tutumu 1

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 67 | 30,2 |
| Orta düzeyde | 108 | 48,6 |
| Çok düzeyde | 47 | 21,2 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Karar Verme Tutumu 1' sorusuna göre dağılımı Tablo 21 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 67'si (% 30,2) az düzeyde, 108'i (% 48,6) orta düzeyde, 47'si (% 21,2) çok düzeydedir.

Tablo 22. Karar Verme Tutumu 2

| | Frekans | Yüzde (%) |
|------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 128 | 57,7 |

| | | |
|--------------|-----|-------|
| Orta düzeyde | 62 | 27,9 |
| Çok düzeyde | 32 | 14,4 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Karar Verme Tutumu 2' sorusuna göre dağılımı Tablo 22 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 128'i (% 57,7) az düzeyde, 62'si (% 27,9) orta düzeyde, 32'si (% 14,4) çok düzeydedir.

Tablo 23. Karar Verme Tutumu 3

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 91 | 41,0 |
| Orta düzeyde | 86 | 38,7 |
| Çok düzeyde | 45 | 20,3 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Karar Verme Tutumu 3' sorusuna göre dağılımı Tablo 23 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 91'i (% 41,0) az düzeyde, 86'sı (% 38,7) orta düzeyde, 45'i (% 20,3) çok düzeydedir.

Tablo 24. Karar Verme Tutumu 4

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 98 | 44,1 |
| Orta düzeyde | 86 | 38,7 |
| Çok düzeyde | 38 | 17,1 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Karar Verme Tutumu 4' sorusuna göre dağılımı Tablo 24 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 98'i (% 44,1) az düzeyde, 86'sı (% 38,7) orta düzeyde, 38'i (% 17,1) çok düzeydedir.

Tablo 25. Takım Oluşturma Tutumu 1

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 93 | 41,9 |
| Orta düzeyde | 94 | 42,3 |
| Çok düzeyde | 35 | 15,8 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Takım Oluşturma Tutumu 1' sorusuna göre dağılımı Tablo 25 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 93'ü (% 41,9) az düzeyde, 94'ü (% 42,3) orta düzeyde, 35'i (% 15,8) çok düzeydedir.

Tablo 26. Takım Oluşturma Tutumu 2

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 75 | 33,8 |
| Orta düzeyde | 100 | 45,0 |
| Çok düzeyde | 47 | 21,2 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Takım Oluşturma Tutumu 2' sorusuna göre dağılımı Tablo 26 'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 75'i (% 33,8) az düzeyde, 100'ü (% 45,0) orta düzeyde, 47'si (% 21,2) çok düzeydedir.

Tablo 27. Takım Oluşturma Tutumu 3

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 69 | 31,1 |
| Orta düzeyde | 104 | 46,8 |
| Çok düzeyde | 49 | 22,1 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Takım Oluşturma Tutumu 3' sorusuna göre dağılımı Tablo 27'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 69'u (% 31,1) az düzeyde, 104'ü (% 46,8) orta düzeyde, 49'u (% 22,1) çok düzeydedir.

Tablo 28. Takım Oluşturma Tutumu 4

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 72 | 32,4 |
| Orta düzeyde | 100 | 45,0 |
| Çok düzeyde | 50 | 22,5 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Takım Oluşturma Tutumu 4' sorusuna göre dağılımı Tablo 28'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 72'si (% 32,4) az düzeyde, 100'ü (% 45,0) orta düzeyde, 50'si (% 22,5) çok düzeydedir.

Tablo 29. GÜdüleme Tutumu 1

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 73 | 32,9 |
| Orta düzeyde | 102 | 45,9 |

| | | |
|-------------|-----|-------|
| Çok düzeyde | 47 | 21,2 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Güdüleme Tutumu 1' sorusuna göre dağılımı Tablo 29'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 73'ü (% 32,9) az düzeyde, 102'si (% 45,9) orta düzeyde, 47'si (% 21,2) çok düzeydedir.

Tablo 30. Güdüleme Tutumu 2

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 92 | 41,4 |
| Orta düzeyde | 79 | 35,6 |
| Çok düzeyde | 51 | 23,0 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Güdüleme Tutumu 2' sorusuna göre dağılımı Tablo 30'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 92'si (% 41,4) az düzeyde, 79'u (% 35,6) orta düzeyde, 51'i (% 23,0) çok düzeydedir.

Tablo 31. Güdüleme Tutumu 3

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 96 | 43,2 |
| Orta düzeyde | 82 | 36,9 |
| Çok düzeyde | 44 | 19,8 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Güdüleme Tutumu 3' sorusuna göre dağılımı Tablo 31 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 96'sı (% 43,2) az düzeyde, 82'si (% 36,9) orta düzeyde, 44'ü (% 19,8) çok düzeydedir.

Tablo 32. Güdüleme Tutumu 4

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 77 | 34,7 |
| Orta düzeyde | 103 | 46,4 |
| Çok düzeyde | 42 | 18,9 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Güdüleme Tutumu 4 ' sorusuna göre dağılımı Tablo 32'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 77'si (% 34,7) az düzeyde, 103'ü (% 46,4) orta düzeyde, 42'si (% 18,9) çok düzeydedir.

Tablo 33. Güdüleme Tutumu 5

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 74 | 33,3 |
| Orta düzeyde | 95 | 42,8 |
| Çok düzeyde | 53 | 23,9 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Güdüleme Tutumu 5' sorusuna göre dağılımı Tablo 33'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 74'ü (% 33,3) az düzeyde, 95'i (% 42,8) orta düzeyde, 53'ü (% 23,9) çok düzeydedir.

Tablo 34. Rehberlik Tutumu 1

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--|---------|-----------|
|--|---------|-----------|

| | | |
|--------------|-----|-------|
| Az düzeyde | 111 | 50,0 |
| Orta düzeyde | 67 | 30,2 |
| Çok düzeyde | 44 | 19,8 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örnekleme grubunun 'Rehberlik Tutumu 1' sorusuna göre dağılımı Tablo 34'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 111'i (% 50,0) az düzeyde, 67'si (% 30,2) orta düzeyde, 44'ü (% 19,8) çok düzeydedir.

Tablo 35. Rehberlik Tutumu 2

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 74 | 33,3 |
| Orta düzeyde | 96 | 43,2 |
| Çok düzeyde | 52 | 23,4 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örnekleme grubunun 'Rehberlik Tutumu 2' sorusuna göre dağılımı Tablo 35'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 74'ü (% 33,3) az düzeyde, 96'sı (% 43,2) orta düzeyde, 52'si (% 23,4) çok düzeydedir.

Tablo 36. Rehberlik Tutumu 3

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 63 | 28,4 |
| Orta düzeyde | 110 | 49,5 |
| Çok düzeyde | 49 | 22,1 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Rehberlik Tutumu 3' sorusuna göre dağılımı Tablo 36'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 63'ü (% 28,4) az düzeyde, 110'u (% 49,5) orta düzeyde, 49'u (% 22,1) çok düzeydedir.

Tablo 37. Rehberlik Tutumu 4

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 84 | 37,8 |
| Orta düzeyde | 92 | 41,4 |
| Çok düzeyde | 46 | 20,7 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Rehberlik Tutumu 4' sorusuna göre dağılımı Tablo 37'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 84'ü (% 37,8) az düzeyde, 92'si (% 41,4) orta düzeyde, 46'sı (% 20,7) çok düzeydedir.

Tablo 38. Rehberlik Tutumu 5

| | Frekans | Yüzde (%) |
|--------------|---------|-----------|
| Az düzeyde | 60 | 27,0 |
| Orta düzeyde | 102 | 45,9 |
| Çok düzeyde | 60 | 27,0 |
| Toplam | 222 | 100,0 |

Örneklem grubunun 'Rehberlik Tutumu 5' sorusuna göre dağılımı Tablo 38'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 60'ı (% 27,0) az düzeyde, 102'si (% 45,9) orta düzeyde, 60'ı (% 27,0) çok düzeydedir.

3.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetici Tutum Ölçeği Alt Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Tablo 39. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Tutum Düzeyini Değerlendirme Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

| | Grup | N | Ort | Ss | t | p |
|------------------------|-------|-----|-------|-------|--------|-------|
| Liderlik Tutumu | Kadın | 100 | 1,958 | 0,557 | 0,255 | 0,799 |
| | Erkek | 122 | 1,938 | 0,618 | | |
| İletişim Boyutu | Kadın | 100 | 1,984 | 0,549 | -1,031 | 0,304 |
| | Erkek | 122 | 2,062 | 0,574 | | |
| Karar Verme Tutumu | Kadın | 100 | 1,728 | 0,611 | -0,499 | 0,618 |
| | Erkek | 122 | 1,768 | 0,606 | | |
| Takım Oluşturma Tutumu | Kadın | 100 | 1,860 | 0,572 | 0,093 | 0,926 |
| | Erkek | 122 | 1,852 | 0,629 | | |
| Güdüleme Tutumu | Kadın | 100 | 1,804 | 0,625 | -0,852 | 0,395 |
| | Erkek | 122 | 1,874 | 0,592 | | |
| Rehberlik Tutumu | Kadın | 100 | 1,848 | 0,640 | -0,544 | 0,587 |
| | Erkek | 122 | 1,893 | 0,603 | | |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin tutum ölçeği alt boyutlarından liderlik tutumu puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=0,255$; $p=0,799>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin tutum ölçeği alt boyutlarından iletişim boyutu puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=-1,031$; $p=0,304>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin tutum ölçeği alt boyutlarından karar verme tutumu puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi

sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=-0,499$; $p=0,618>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin tutum ölçeği alt boyutlarından takım oluşturma tutumu puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=0,093$; $p=0,926>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin tutum ölçeği alt boyutlarından güdüleme tutumu puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=-0,852$; $p=0,395>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin tutum ölçeği alt boyutlarından rehberlik tutumu puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=-0,544$; $p=0,587>0,05$).

Tablo 40. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Tutum Düzeyini Değerlendirme Puanlarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Farklılaşması

| | Grup | N | Ort | Ss | F | P |
|--------------------|-----------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Liderlik Tutumu | 1-5 yıl arası | 10 | 2,140 | 0,706 | 0,405 | 0,750 |
| | 5-10 yıl arası | 25 | 1,960 | 0,586 | | |
| | 10-15 yıl arası | 71 | 1,921 | 0,568 | | |
| | 15 yıl üstü | 116 | 1,943 | 0,598 | | |
| İletişim Boyutu | 1-5 yıl arası | 10 | 2,200 | 0,533 | 1,537 | 0,206 |
| | 5-10 yıl arası | 25 | 2,208 | 0,555 | | |
| | 10-15 yıl arası | 71 | 1,961 | 0,475 | | |
| | 15 yıl üstü | 116 | 2,014 | 0,610 | | |
| Karar Verme Tutumu | 1-5 yıl arası | 10 | 1,975 | 0,520 | 1,635 | 0,182 |

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| | 5-10 yıl arası | 25 | 1,950 | 0,657 | | |
| | 10-15 yıl arası | 71 | 1,704 | 0,580 | | |
| | 15 yıl üstü | 116 | 1,716 | 0,614 | | |
| Takım Oluşturma Tutumu | 1-5 yıl arası | 10 | 2,050 | 0,725 | 1,922 | 0,127 |
| | 5-10 yıl arası | 25 | 2,080 | 0,589 | | |
| | 10-15 yıl arası | 71 | 1,782 | 0,612 | | |
| | 15 yıl üstü | 116 | 1,836 | 0,582 | | |
| Güdüleme Tutumu | 1-5 yıl arası | 10 | 1,940 | 0,574 | 1,708 | 0,166 |
| | 5-10 yıl arası | 25 | 2,072 | 0,613 | | |
| | 10-15 yıl arası | 71 | 1,763 | 0,586 | | |
| | 15 yıl üstü | 116 | 1,833 | 0,615 | | |
| Rehberlik Tutumu | 1-5 yıl arası | 10 | 1,920 | 0,620 | 0,603 | 0,614 |
| | 5-10 yıl arası | 25 | 2,024 | 0,659 | | |
| | 10-15 yıl arası | 71 | 1,842 | 0,602 | | |
| | 15 yıl üstü | 116 | 1,855 | 0,623 | | |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin tutum ölçeği alt boyutlarından liderlik tutumu puanları ortalamalarının kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=0,405$; $p=0,750>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin tutum ölçeği alt boyutlarından iletişim boyutu puanları ortalamalarının kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=1,537$; $p=0,206>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin tutum ölçeği alt boyutlarından karar verme tutumu puanları ortalamalarının kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=1,635$; $p=0,182>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin tutum ölçeği alt boyutlarından takım oluşturma tutumu puanları ortalamalarının kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,922$; $p=0,127>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin tutum ölçeği alt boyutlarından güdüleme tutumu puanları ortalamalarının kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,708$; $p=0,166>0,05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin tutum ölçeği alt boyutlarından rehberlik tutumu puanları ortalamalarının kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,603$; $p=0,614>0,05$).

3.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetici Tutum Ölçeği Alt Boyutlarının Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 41. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetici Tutum Ölçeği Alt Boyutlarının Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

| Boyutlar | Boyut | N | r | P |
|------------------------|--------------------|-----|-------|--------------|
| İletişim Boyutu | Liderlik Tutumu | 222 | 0,713 | 0,000 |
| Karar Verme Tutumu | Liderlik Tutumu | 222 | 0,673 | 0,000 |
| Takım Oluşturma Tutumu | Liderlik Tutumu | 222 | 0,683 | 0,000 |
| Güdüleme Tutumu | Liderlik Tutumu | 222 | 0,737 | 0,000 |
| Rehberlik Tutumu | Liderlik Tutumu | 222 | 0,682 | 0,000 |
| Karar Verme Tutumu | İletişim Boyutu | 222 | 0,765 | 0,000 |
| Takım Oluşturma Tutumu | İletişim Boyutu | 222 | 0,753 | 0,000 |
| Güdüleme Tutumu | İletişim Boyutu | 222 | 0,749 | 0,000 |
| Rehberlik Tutumu | İletişim Boyutu | 222 | 0,766 | 0,000 |
| Takım Oluşturma Tutumu | Karar Verme Tutumu | 222 | 0,774 | 0,000 |

| | | | | |
|------------------|------------------------|-----|-------|--------------|
| Güdüleme Tutumu | Karar Verme Tutumu | 222 | 0,784 | 0,000 |
| Rehberlik Tutumu | Karar Verme Tutumu | 222 | 0,747 | 0,000 |
| Güdüleme Tutumu | Takım Oluşturma Tutumu | 222 | 0,819 | 0,000 |
| Rehberlik Tutumu | Takım Oluşturma Tutumu | 222 | 0,790 | 0,000 |
| Rehberlik Tutumu | Güdüleme Tutumu | 222 | 0,835 | 0,000 |

Tablo 41'den anlaşılacağı üzere, İletişim boyutu alt boyutu ile liderlik tutumu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %71,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,713$; $p=0,000<0,05$). Buna göre İletişim boyutu alt boyutu puanı arttıkça liderlik tutumu alt boyutu puanı da artmaktadır.

Karar verme tutumu alt boyutu ile liderlik tutumu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %67,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,673$; $p=0,000<0,05$). Buna göre karar verme tutumu alt boyutu puanı arttıkça liderlik tutumu alt boyutu puanı da artmaktadır.

Takım oluşturma tutumu alt boyutu ile liderlik tutumu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %68,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,683$; $p=0,000<0,05$). Buna göre takım oluşturma tutumu alt boyutu puanı arttıkça liderlik tutumu alt boyutu puanı da artmaktadır.

Güdüleme tutumu alt boyutu ile liderlik tutumu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %73,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,737$; $p=0,000<0,05$). Buna göre güdüleme tutumu alt boyutu puanı arttıkça liderlik tutumu alt boyutu puanı da artmaktadır.

Rehberlik tutumu alt boyutu ile liderlik tutumu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %68,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,682$; $p=0,000<0,05$). Buna göre rehberlik tutumu alt boyutu puanı arttıkça liderlik tutumu alt boyutu puanı da artmaktadır.

Karar verme tutumu alt boyutu ile İletişim boyutu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %76,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,765$; $p=0,000<0,05$). Buna göre karar verme tutumu alt boyutu puanı arttıkça İletişim boyutu alt boyutu puanı da artmaktadır.

Takım oluşturma tutumu alt boyutu ile İletişim boyutu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %75,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,753$; $p=0,000<0,05$). Buna göre takım oluşturma tutumu alt boyutu puanı arttıkça İletişim boyutu alt boyutu puanı da artmaktadır.

Güdüleme tutumu alt boyutu ile İletişim boyutu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %74,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,749$; $p=0,000<0,05$). Buna göre güdüleme tutumu alt boyutu puanı arttıkça İletişim boyutu alt boyutu puanı da artmaktadır.

Rehberlik tutumu alt boyutu ile İletişim boyutu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %76,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,766$; $p=0,000<0,05$). Buna göre rehberlik tutumu alt boyutu puanı arttıkça İletişim boyutu alt boyutu puanı da artmaktadır.

Takım oluşturma tutumu alt boyutu ile karar verme tutumu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %77,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,774$; $p=0,000<0,05$). Buna göre takım oluşturma tutumu alt boyutu puanı arttıkça karar verme tutumu alt boyutu puanı da artmaktadır.

Güdüleme tutumu alt boyutu ile karar verme tutumu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %78,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,784$; $p=0,000<0,05$). Buna göre güdüleme tutumu alt boyutu puanı arttıkça karar verme tutumu alt boyutu puanı da artmaktadır.

Rehberlik tutumu alt boyutu ile karar verme tutumu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %74,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,747$; $p=0,000<0,05$). Buna göre rehberlik tutumu alt boyutu puanı arttıkça karar verme tutumu alt boyutu puanı da artmaktadır.

Güdüleme tutumu alt boyutu ile takım oluşturma tutumu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %81,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,819$; $p=0,000<0,05$). Buna göre güdüleme tutumu alt boyutu puanı arttıkça takım oluşturma tutumu alt boyutu puanı da artmaktadır.

Rehberlik tutumu alt boyutu ile takım oluşturma tutumu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %79,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,790$; $p=0,000<0,05$). Buna göre rehberlik tutumu alt boyutu puanı arttıkça takım oluşturma tutumu alt boyutu puanı da artmaktadır.

Rehberlik tutumu alt boyutu ile güdüleme tutumu alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %83,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,835$; $p=0,000<0,05$). Buna göre rehberlik tutumu alt boyutu puanı arttıkça güdüleme tutumu alt boyutu puanı da artmaktadır.

BÖLÜM IV

Bu bölümde araştırma süresince elde edilen veriler ışığında ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçların alan yazınla olan karşılaştırmaları ile sonuç ve tartışmalara dayanarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

4.1. Sonuç

Bu araştırmanın örneklemini 100'ü kadın, 122'si erkek olmak üzere toplam 222 genel lise ve Anadolu öğretmen lisesi öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklem gurubu içerisinde öğretmenlerin 10'u (% 4,5) 1-5 yıl arası, 25'i (% 11,3) 5-10 yıl arası, 71'i (% 32,0) 10-15 yıl arası, 116'sı (% 52,3) 15 yıl üstü kıdem yılına sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenler Mersin İli Merkez ilçeleri olan Akdeniz, Yenişehir, Toroslar ve Mezitli ilçelerinde çalışmaktadır.

Yapılan araştırmada genel olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenler üzerinde liderlik, karar verme, rehberlik, takım oluşturma ve güdüleme tutumları puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.
- Öğretmenlerin kıdem yılı değişkenlerinin okul müdürlerinin liderlik, iletişim, karar verme, takım oluşturma, güdüleme ve rehberlik boyutlarına verilen puanlar arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.
- Okul müdürlerinin, eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini yerine getirmede genel olarak eğitim lideri olarak algılandığı gözlenmektedir.
- Okul müdürlerinin öğretmenlerle birebir iletişim kurarak onları dinlediği gözlenmektedir.

- Okul müdürlerinin aldıkları kararlarda diğer maddelere nazaran öğretmen görüşüne yeterince önem vermemekle birlikte aldıkları kararlarda demokratik davrandığı görülmektedir.
- Okul müdürlerinin, öğretmenleri uygun alanlarda görevlendirmekte oldukları gözlenmektedir.
- Okul müdürlerinin öğretmenleri çalışmalarında etkinliği sağlama konusunda baskı yapmadığı gözlenmektedir.
- Okul müdürlerinin öğretmenler arasında oluşan gerilimi engelleme konusunda çaba gösterdiği saptanmıştır.
- Araştırmada okul müdürlerinin, liderlik özelliği, karar verme ve iletişim becerisi, takım oluşturma, güdüleme ve rehberlik davranışları yüksek olan yöneticilerin aynı zamanda liderlik, iletişim, karar verme, takım oluşturma, güdüleme ve rehberlik tutumunun da yüksek olduğu saptanmıştır.

4.2. Tartışma

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler toplumsal yapıyı, kültürü, ekonomiyi ve sahip olunan ideolojiyi etkileyebilmektedir. Tüm bu etkiler insana ve yaşama etki eder. Bu etkiler sonucunda oluşan olumlu değişimi, gelişmeler ve yenilikler takip eder. Toplumsal yapıyı etkileyen her şey eğitimde kendisini bulmaktadır. Eğitim hem toplumsal değişmenin bir aracıdır hem de toplumsal gelişmelerden etkilenen toplumsal bir kurumdur (Duman, 2007, s.273).

Eğitim yaşamın her alanında karşımıza çıkmaktadır. Dünyada sorunların çözümünde de eğitim vardır. İnsanın kendisiyle ve çevresiyle olan ilişkilerinde eğitimin önemi yadsınamaz. Eğitim işi bir plan, program halinde yapılmalıdır. Birçok alanda verimliliği ve etkinliği artırmak için örgütlenme gerekiyorsa eğitimde de örgütlenmenin olması gereklidir. Bu amaçla eğitim işini yerine getiren okulda belli bir plan yürütülmelidir. Bunun nasıl yapılıp yürütüleceği konusunda okul yöneticisine büyük görevler düşmektedir (Binbaşıoğlu, 1988, s.124).

Öğretmenler, sahiplenme duygusunu yaşayabilecekleri, ortak kararlar alabileceği, sorumluluklarını paylaşabilecekleri bir çalışma ortamı sağlayacak, kendilerini motive edecek liderlere ihtiyaç duyarlar (Barutçugil, 2006, s.177).

Birçok literatür kaynağı da müdürlerin liderlik özellikleri göstermeleri, onların başarıya ulaşmada kilit noktanın olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda okul

müdürlerinin öğretmenlerin ve okuldaki diğer çalışanların sorunlarına çözüm üretebilecek yeterliliklere ve ayrıca günümüz eğitim ihtiyaçlarını karşılayabilecek donanıma sahip olmaları gerekmektedir. Sahip oldukları gücü uygun şekilde kullanarak etkililiğini sağlamalıdır. Bu bağlamda okul müdürlerinin güçlerine olan algılarda öğretmenlerin cinsiyet özelliklerinin farklı olmaları algıda farklılığa yol açmadığı bazı araştırmalarda göze çarptığı gibi bu araştırmada da göze çarpmaktadır.

Okul müdürlerinin etkililiği alanında yapılan çalışmalarda yöneticilerin kişisel özelliklerinin, sahip oldukları yönetim becerilerinin, kullandıkları etki taktiklerinin durumuna bağlı olarak değiştiği gözlenmiştir.. Araştırmalarda okul müdürlerinin öğretmenleri güdülemelerinin okul ortamında başarıyı yakalamada önemli olduğu belirtilmektedir. Bu araştırma sonucunda ise, okul müdürlerinin öğretmenlerin motivasyonlarının artmasında yeterince başarılı olamadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

4.3. Öneriler

4.3.1. Öneriler

- Etkili bir yönetici olarak okul müdürleri daima çalışanlarını desteklemeli, onları güdülemelidir.

- Okulun amaçlarına ulaşmasında özellikle okul müdürlerinin kullandığı iletişimin payı büyüktür. Bunların yanında etkili yönetim hiyerarşide etkili iletişimi gerektirir. Etkili iletişim okulun amacına ulaşmasında çift yönlü bir süreci kapsar. Okul müdürleri, öğretmenlerle olan iletişim tekniklerini bu anlamda geliştirebilmelidir.

- Etkili yöneticiler, aldığı kararları doğru zamanda doğru yerde uygulama yolundadır. Okul müdürleri, okula ilişkin her türlü kararın alınmasında öğretmenleri bu sürece dahil ederek görüşlerini almalıdır.

- Okul müdürleri okulun vizyonunu belirlemeli ve okul için misyon geliştirmelidir. Öğretmenlerini okulun sahip olması gereken yere ulaşması için onlara etkin bir çalışma ortamı sunması önemlidir.

- Okulda tüm faaliyetler yöneticiler ya da birkaç öğretmen dışında herkesin işbirliği içinde çalıştığı sistemli bir çalışma ister. Sistemli bir çalışma belli bir plan ve program çerçevesinde öğretmenlerin ve diğer personellerin işbirliği içinde

çalışmalarını öngörür. Bu doğrultuda okul müdürleri öğretmenleri takım çalışmalarına yönlendirebilmeli, takım çalışmalarını destekleyebilmeli, gerektiğinde görüş alışverişlerinde bulunarak öğretmenlere ışık tutabilmelidir.

-Tüm bu sürecin etkili işlemesi okul müdürlerinin gerek öğretimsel faaliyetlerde, gerekse yönetsel becerilerde profesyonel anlamda eğitim almalarını zorunlu kılmaktadır. Okul yöneticilerine hizmet içi eğitimlerle destek verilmelidir.

4.3.2. Araştırmacılara Öneriler:

Bu araştırmada okul müdürlerinin etkileme becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerini incelenmektedir. Bu çerçevede araştırmacılara şu öneriler verilebilir:

- Bu araştırmada öğretmen görüşleri öğretmenlerin cinsiyetleri ve kıdem yılları değişkenleri çerçevesinde incelenmiştir. Öğretmen görüşleri farklı değişkenler çerçevesinde incelenebilir.
- Araştırmaya, bulunduğu bölge itibari ile diğer lise türleri ya da özel okullar da dahil edilebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalm, Ş. Ş. (1993). Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri (Ankara İli Örneği). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 9
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde Motivasyon. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı:13
- Akbaba, A. ve Ada, Ş. (2008). Okul Müdürlerinin Kalite Etkililik ve Verimlilik Algıları Üzerine Bir Araştırma(Erzurum ve Van İlleri Örneği). *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı:18
- Akçay, A. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor Mu?. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı:157
yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/akcay.htm (erişim tarihi: 21.03.2011, 20: 00)
- Altıntaş, E. (2005). İletişim. Küçükahmet L. (Ed.), *Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar* (121-150). Ankara: Nobel Kitabevi.
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Yıl:8, Sayı:16
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004).Yönetim-Yönetim Fonksiyonları Ve Yönetici Davranışları. TMO Ders Notları. Ankara.
- Arslan, M. (2005). İş ve Meslek Ahlakı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Arslan, H. ve Beytekin, F. (2004). İlköğretim Okul Müdürleri İçin Eğitim Liderliği Standartlarının Araştırılması. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya*.
- Aydoğan, İ. (2008).Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı:25*
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Cilt:12, Sayı:19

- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme Kuram Uygulama Ve Araştırma*. 3. Baskı Aralık. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bayrak, S. (2000). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi 1. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Cilt:5, Sayı:2
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi 2. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Cilt:6, Sayı:1
- Binbaşıoğlu , C. (1988). *Eğitim Yöneticiliği*.4.baskı. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1983). "*Atatürk'ün Bilimsel Liderliği*", *Atatürk ve Atatürkçülüğe İlişkin Makaleler*. Ankara: Genelkurmay Basımevi.
- Büyüköztürk, Ş.(2002), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 2. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin Geliştirilmesi ve Etkili Öğretmen Davranışları. *Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı:16
- Can, N. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticisinin Bir Öğretim Lideri Olarak Yeni Öğretim Programlarının Geliştirilmesi Ve Uygulanmasındaki Yeterliliği. *Eğitimde Kuram ve Uygulama. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi*. Cilt: 3, Sayı: 2
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık
- Çetin, B. (2007). Eğitim Biliminde Yöntem. Karlı M.D. (Ed), *Eğitim Bilimine Giriş* (339 -356). Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Çetin, M. ve Adıgüzel, S. (2006). İstanbul İli Resmî İlköğretim Okulu Müdürlerinin Uzmanlık Yeterliklerinin İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 2. Sayı: 2

- Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2006). Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı:16
- Durukan, H. (2006). *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* Cilt:7, Sayı: 2
- Duman, B. (2007). Eğitim Açısından Toplumsal Değişme Ve Yenileşme. Karşlı M.D. (Ed), *Eğitim Bilimine Giriş* (241 -284). Ankara: Pagema Yayıncılık.
- Ekinci, A. (2010). Aday Öğretmenlerin İş Başında Yetiştirilmesinde Okul Müdürlerinin Rolü, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 15
- Ercan, L. (2005). Motivasyon(Güdülenme). Küçükahmet L. (Ed.). *Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar* (107-120). Ankara: Nobel Kitabevi.
- Erdoğan, İ. (2000).*Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Erel, C. (2008) *Lider*. 4.Baskı İstanbul: Mmp Baskı Tesisleri
- Eroğlu, E ve İspir, N. B. (2006). Örgütsel İletişim Sürecinde Yönetimsel İkna ve Etkileme: Örnek Olay İncelemesi. *Kocaeli Üniversitesi. İletişim Fakültesi Dergisi. II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*.
- Gündüz, Ş. (2010). Kontrol Liderin Elinde Mi? Girişimcilik Okulundan Cevap. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Sayı: 11
- Hale, R. ve Whitlam, P. (1997). *İnsanları Etkileme Gücü*. Çev. Topuzluoğlu, T., İstanbul: Epsilon Yayıncılık. www.belgeler.com (erişim tarihi:12.10.2010, 11:40)
- Hunt, W. J. (1999). *Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu*. Çeviren: Odman, M., Ankara: Öteki Yayınevi.
- Işık, H. (2003). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt: 24
- İnce, M., Bedük, A., Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı:11

- Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayınları.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi. (20.Basım)* Ankara: Özyurt Basımevi.
- Karatepe, S. (2005). Yönetmel Etkililik: Okul Yönetiminde Yönetmel Etkililiğinin Astlarla İlişkiler Boyutu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi*. Cilt: 10, Sayı: 2
- Karşlı, M. D. (2007). Eğitim Biliminin İki Temel Kavramı. Ankara: Pagema Yayıncılık
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel Ve Devlet Okulu Örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. Cilt: 3. Sayı: 1
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi Cilt: 25, Sayı:1*
- Kösterelioğlu, M. A. ve Argon T. (2010). Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt: 11, Sayı: 1
- Maxwell, J. C. (1999). *Liderlik Yasaları*. Çeviren Şener, İ., İstanbul: Beyaz Yayınları
- Memişoğlu, S. P. (2003). Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt: 3, Sayı: 5
- Özaslan, G. ve Gürsel, M. (2008). Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 25
- Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması Ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 2006, Cilt: 4, Sayı:4
- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 7, Sayı: 1*

- Özmen, F. ve Sönmez, Y. (2007). Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rollerini. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 2
- Şişman, M. (2002). Eğitimde Mükemmellik Arayışı-Etkili Okullar (1.basım). Ankara: Pagem Yayıncılık
- Taşçı, D. ve Eroğlu, E. (2007) Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları İkna Ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı:17
- Taymaz, H. (2007).*Okul Yönetimi. 8.baskı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2009, Cilt 15, Sayı 60 www.pegema.net (erişim tarihi 10.08.2011, 11:20)
- Uygun, H. (2006). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürleri ile İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenleri Etkileme Düzeyi.” (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir. www.yok.gov.tr (erişim tarihi:17.02.2011, 17: 00)
- Yaman, E ve Irmak, Y (2010). Yöneticiler Ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt:7, sayı:13
- Yatkın, A. (2009). Örgütsel Yöneti(İleti)şim. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi (2009)*.
- Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. Cilt: 6, sayı:1
http://mevzuat.meb.gov.tr/html/11868_0.html (erişim tarihi:05.03.2011, 10:20)
<http://ogm.meb.gov.tr> (erişim tarihi: 06.03.2011, 10:50)

EKLER

ANKET FORMU

Değerli Öğretmen Arkadaşım,

Bu anket lise müdürlerinin etkileme davranışlarına ilişkin verilere ulaşmak için hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, kişisel bilgilerinizi içeren soruları içermektedir. İkinci bölüm, ise lise müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışlarının düzeyinin belirlenmesine ilişkin 28 sorudan oluşmaktadır.

Lütfen anketteki tüm ifadelere işaretleme yapınız. Vereceğiniz bilgiler bilimsel amaçlarla kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacaktır.

I. BÖLÜM:

1.Cinsiyetiniz:

1)Kadın (.....) 2)Erkek (.....)

2.Meslekteki Kıdeminiz:

- 1)1-5 yıl arası (.....)
2)5-10 yıl arası (.....)
3)10-15 yıl arası (.....)
4)15 yıl ve daha fazla (.....)

II. BÖLÜM:

| Okul Müdürlerinin Liderlik Tutumu: | Az Düzeyde | Orta Düzeyde | Çok Düzeyde |
|---|------------|--------------|-------------|
| 1.Okul yöneticileri, okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerinin yürütülmesinde eğitim lideridir. | | | |
| 2.Okul yöneticileri okulun geliştirilmesi için ileriye dönük hedefler (vizyon) belirler. | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| 3.Okul yöneticileri okul için misyon geliştirir. | | | |
| 4.Okul yöneticileri yenilikleri kolay benimser. | | | |
| 5.Okul yöneticileri öğretmenlere güven verici bir kişilik sergiler. | | | |
| İletişim Boyutu: | | | |
| 6.Okul yöneticileri, okuldaki olaylarla (öğretmen, personel öğrenci davranışları kutlamalar başarısızlık vs.) yakından ilgilenir | | | |
| 7.Okul yöneticileri personel arasında etkili bir iletişim sağlar. | | | |
| 8.Okul yöneticileri kendisiyle konuşmak isteyen öğretmenleri dinler. | | | |
| 9.Okul yöneticileri öğretmenler odasına gelerek öğretmenlerle görüşür | | | |
| 10.Okul yöneticileri müdürlükçe yapılan veya yapılacak çalışmalar hakkında öğretmenlere bilgi verir. | | | |
| Karar Verme Tutumu: | | | |
| 11.Okul yöneticileri okulla ilgili kararlar verirken demokratik davranır. | | | |
| 12.Okul yöneticileri okul hakkında kararlar vermeden önce öğretmenlere danışır | | | |
| 13.Okul yöneticileri, yapılmasını istediği bir işle ilgili personeli ikna yoluna gider (emir vermez). | | | |
| 14.Okul yöneticileri, görev verirken personelin istekli olup olmadığını dikkate alır. | | | |
| Takım Oluşturma Tutumu: | | | |
| 15.Okul yöneticileri okulda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar | | | |
| 16.Okul yöneticileri okuldaki öğretmenlerle işbirliği içinde çalışır. | | | |
| 17.Okul yöneticileri, görev verirken öğretmenlerin yeterli oldukları alanlara göre görev verir. | | | |
| 18.Okul yöneticileri, çalışma takımları oluştururken öğretmenler arasındaki uyumu gözetir. | | | |
| Güdüleme Tutumu: | | | |
| 19.Okul yöneticileri öğretmenleri çalışmaya teşvik eder. | | | |
| 20.Okul yöneticileri görevinde başarılı olanları takdir eder. | | | |
| 21.Okul yöneticileri, öğretmenlerin çalışmalarını önemseyip onlara hissettirir. | | | |
| 22.Okul yöneticileri görevin gereği gibi yapılması için yetkisini değil etkisini kullanır. | | | |
| 23.Okul yöneticileri, daha etkin çalışmalarını sağlamak için öğretmenlere baskı yapmaktan kaçınır. | | | |
| Rehberlik Tutumu: | | | |
| 24.Okul yöneticileri, öğretmenlere meslekle ve eğitim teknolojileri kullanımıyla ilgili konularda rehberlik yapar. | | | |
| 25.Okul yöneticileri, öğretmenlerin kişisel sorunlarını dinleyip yardımcı olur. | | | |
| 26.Okul yöneticileri, yasal mevzuatın ve hakların bilinip uygulanmasında öğretmenlere rehberlik yapar. | | | |
| 27.Okul yöneticileri, öğretmenleri yeni çalışmalar yapmaları için cesaretlendirir. | | | |
| 28.Okul yöneticileri, kurumda herhangi bir sebepten dolayı oluşan gerilimi ortadan kaldırmak için çaba sarf eder. | | | |

ÖZGEÇMİŞ

Pınar Ağın ÖNAL

1) Kişisel Bilgiler:

Doğum Tarihi / Yeri: 1983 / MERSİN

Medeni Durum: Evli

2) Eğitim:

İlkokul: 1989-1993/ İleri İlköğretim Okulu/ Mersin

Ortaokul: 1993-1996/ İstiklal İlköğretim Okulu/ Mersin

Lise: 1996-2000/ Cemile-Hamdi Ogun Lisesi/ Mersin

Lisans: 2000-2004/ Karadeniz Teknik Üniversitesi Rize Eğitim Fakültesi/ Rize

Yüksek Lisans: 2010-2011/ Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi/ İstanbul

3) Çalıştığı Kurumlar:

2007/ Atatürk İ.Ö.O./ Hakkari

2008-2010/ Nermin Ahmet Hasoğlu İ.Ö.O./ İstanbul

2011/ Mehmet Akif Ersoy İ.Ö.O./ Mersin